

itema
LIKABEHANDLING
THEMATIC GROUP ON EQUALITY

A&O
Arbetsplatslärande och
omställning i arbetslivet



JÄMSTÄLLDA TJÄNSTER

En studie av jämställdhetsintegrering i privat och offentlig service

Jämställda tjänster
– En studie av jämställdhetsintegrering i privat och offentlig service

ISBN: 978-91-87051-08-1

Text:

Malin Lindberg, Luleå tekniska universitet & Tema A&O

Kristina Johansson, Luleå tekniska universitet & Tema A&O

Anne-Charlott Callerstig, Linköpings universitet & Tema Likabehandling

Kristina Lindholm, Stockholms universitet & Tema Likabehandling

Grafisk form: Arbetsmiljöforum

Tryck: Repro8

Upplaga: Första 2012

© 2012 Arbetsmiljöforum i Sverige AB / Tema Likabehandling / A&O

Distribution: www.temalikabehandling.se

JÄMSTÄLLDA TJÄNSTER

En studie av jämställdhetsintegrering i privat
och offentlig service

Inledning

I denna rapport diskuteras förutsättningarna för att uppnå långsiktiga effekter av jämställdhetsinsatser i privat och offentlig tjänstesektor. Vår förhoppning är att jämförelsen mellan privat och offentlig sektor ska öka förståelsen för hur jämställdhetsinsatser kan organiseras i olika kontexter för att ge önskad effekt. Dessa insikter kan särskilt vara till hjälp för dem som har i uppgift att initiera och organisera insatser av detta slag i privat eller offentlig regi.

Rapporten utgår från två utvalda projekt som bedrivits vid ett köpcentrum respektive en kommunal utbildningsförvaltning i Sverige. Projekten finansierades av Europeiska socialfondens programområde Kompetensförsörjning respektive Sveriges Kommuner och Landstings program Hållbar Jämställdhet (det sistnämnda drivs idag som ett ESF-projekt).

Med avstamp i dessa två projekt undersöker vi om det finns några likheter och skillnader mellan privat och offentlig tjänstesektor vad gäller förutsättningarna för att motivera och organisera jämställdhetsinsatser, hur detta påverkar vilka strategier som använts i genomförandet samt utsikterna för att insatserna ska ge upphov till långsiktiga effekter. Rapporten är indelad i tre kapitel: ett kapitel om jämställdhetsinsatser i privat tjänstesektor, ett kapitel om jämställdhetsinsatser i offentlig tjänstesektor, samt ett kapitel om likheter och skillnader mellan privat och offentlig tjänstesektor när det gäller förutsättningarna för att jämställdhetsinsatser ska ge långsiktiga effekter.

Rapporten är framtagen i samarbete mellan Tema Arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet och Tema Likabehandling. Temagrupperna sammanställer, analyserar och sprider erfarenheter från de projekt som med stöd av Europeiska socialfonden (ESF) ska främja kompetensutveckling och motverka utanförskap på arbetsmarknaden under perioden 2007–2013. Tema A&O fokuserar särskilt på nyttan med arbetsplatslärande för samhälle, företag och individer. Jämställdhet är en av de aspekter som berörs av temagruppen, med tonvikt på hur olika ESF-projekt arbetar med jämställdhet i handeln. Tema Likabehandling gör den kunskap som utvecklats om likabehandling inom ESF-projekt användbar för arbetsmarknadens aktörer. Temagruppen arbetar för att alla ska ha samma rättigheter och möjligheter i arbetslivet och ska särskilt belysa frågor om jämställdhet, tillgänglighet, metoder för likabehandling i arbetslivet samt kompetenshöjande insatser för att motverka diskriminering.

Malin Lindberg, Tema Arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet
Anette Sjödin, Tema Likabehandling

Innehåll

Inledning	5
Att handla annorlunda?	
Om lärande, kön och jämställdhet i privat service.....	8
Att utbilda till jämställdhet?	
Om jämställdhet och lärande i offentlig tjänstesektor	21
Jämställda tjänster i privat och offentlig sektor?.....	31
Referenser	48

Att handla annorlunda? Om lärande, kön och jämställdhet i privat service

Kristina Johansson, Luleå tekniska universitet & Tema A&O

”Detaljhandelsskolan” är ett kompetensutvecklingsprojekt som med finansiering från Europeiska socialfonden (ESF) genomfördes på ett större svenskt köpcentrum mellan åren 2008 och 2010. För mig, med ett intresse för jämställdhet och arbetsplatslärande i allmänhet samt mäns och kvinnors arbetsvillkor inom detaljhandeln i synnerhet, framstod projektet som spännande att undersöka närmare av två anledningar:

- 1) Detaljhandeln utgör ett eftersatt område i fråga om strategiska satsningar på arbetsplatsnivå. Därmed saknas också viktig kunskap om de specifika förutsättningarna – hinder och möjligheter – för verksamhetsutveckling och ökad jämställdhet som finns på detaljhandelns arbetsplatser.
- 2) Projektets finansiär, ESF, har som krav att frågor om jämställdhet ska integreras i alla de verksamheter som fonden stödjer. Det innebär med andra ord att Detaljhandelsskolan kan bidra som ett praktiskt exempel till den teoretiska diskussionen om hur arbetsplatslärande och jämställdhet hör ihop.

Undersökningen av projektet baserades främst på projektdokument (ansökan, delrapporter, informations- och kursmaterial, utvärderingar och slutrapport), vilka jag har fått mig tillskickade av projektledaren. För en möjlighet att fördjupa min förståelse för projektets verksamhet genomförde jag också en telefonintervju med projektledaren i projektets slutfas. Syftet med min text är att, med hjälp av Detaljhandelsskolan, diskutera utmaningar för jämställdhet och lärande samt strategier för förändring i privat service. Texten består av två huvuddelar. Den första delen är beskrivande och redogör för Detaljhandelsskolans bakgrund, genomförande och resultat. Den andra delen är analyserande och kretsar kring att synliggöra och diskutera det som jag menar är projektets utmaningar i arbetet med verksamhetsutveckling och ökad jämställdhet, liksom de mer eller mindre medvetna strategierna som projektledningen använt sig av för att möta dessa utmaningar. Innan jag övergår till att redogöra för Detaljhandelsskolans verksamhet, är det dock på sin plats att introducera undersökningens teoretiska grund, som å ena sidan består av arbetsplatslärande, kön och organisation, och å andra sidan av kritisk jämställdhetsforskning.

Teori: Arbetsplatslärande, kön och organisation i kombination med kritisk jämställdhetsforskning

Enligt Per-Erik Ellström (2010) innebär arbetsplatslärande att leda och anordna kompetensutveckling för individen och organisationen på ett sådant sätt att det leder till bestående förändringar. För att lärande ska ske är det därför inte tillräckligt att låta medarbetarna gå en kurs. Lika viktigt är det att också förändra klimatet på arbetsplatsen så att nuvarande arbetssätt kan ifrågasättas och ny kunskap tillämpas och vidareutvecklas (Ellström 2010). Arbetsplatslärande brukar ofta beskrivas i termer av kreativitet, delaktighet, rörlighet och nytänkande. Värden som i sig framstår som svåra att argumentera emot – vem skulle inte vilja arbeta på eller leda en sådan arbetsplats?

Problemet när teorin ska omsättas i praktik är dock att arbetsplatser är består av sociala, komplexa och många gånger motstridiga processer (se ex Acker 2006). Processer som genom de specifika sätt som arbete definieras, fördelas och tilldelas mening; medarbetare, makt och positioner förhandlas; kunskap och kompetens definieras, i praktiken snarare kan motverka än uppmuntra till kreativitet, delaktighet, rörlighet och nytänkande.

En förklaring till varför organisationer i praktiken kan hindra lärande och utveckling är, som Lena Abrahamsson visar i sin forskning, att de oftast är grundade på könssegregering och ett tydligt isärhållande av mäns och kvinnors arbete samt föreställningar om manligt och kvinnligt. I Abrahamssons undersökning av organisationsförändringar inom industrin visade sig nämligen ojämsställda företag ha svårare än mer jämställda företag att i praktiken uppnå individuellt och organisatoriskt lärande. På de ojämsställda företagen tycktes verksamheten i praktiken mer upptagen med att upprätthålla könsbaserade gränser och hierarkier än att uppmuntra rörlighet och kreativitet. Detta tilläts i sin tur också forma kompetensutvecklingsinsatserna; vem som fick tillgång till ny kompetens och vad som sågs som kunskap. I slutändan, trots försöken att utveckla och förändra verksamheten, kom därför könsordningen och det befintliga arbetssättet att bestå på företagen (Abrahamsson 2009).

Det Lena Abrahamssons forskning hjälper mig att förstå är att anledningen till varför kön spelar roll för arbetsplatslärande är för att kön spelar roll på arbetsplatser; för det sätt som arbete, medarbetare och kunskap organiseras och förstås. För att i nästa steg undersöka vilken roll kön spelar i specifika fall (här; Detaljhandelsskolan) och hur det i sin tur formar möjligheterna att genomdriva verksamhetsutveckling, har jag tagit hjälp av kritisk jämställdhetsforskning och Carol Lee Bacchis teorier (Bacchi 1999). Bacchis ansats brukar oftast sammanfattas med frågan "vad är problemet?" vilken i

sin tur uppmanar till granskning av den process varigenom (i detta fall) utvecklingsinsatserna är formulerade: Hur representeras det problem som Detaljhandelsskolan är tänkt att lösa och vad får det i sin tur för konsekvenser på de åtgärder som sedan formuleras? Hur förstås arbete, kompetens och anställd på köpcentret? Hur värderas och mäts butikernas framgång? Vilka värden styr butikerna? Jag undersökte också de antaganden som format projektet: Vem initierade kompetensutvecklingsinsatserna? Hur förstås kompetens och vem anses behöva kunna vad? Hur motiveras projektet externt och internt? Vilka frågor var möjliga för projektledningen att driva? Vilka frågor hamnade vid sidan om dagordningen?

Fallstudie: Detaljhandelsskolan

Köpcentret består av 78 mindre företag och 550 medarbetare vilket i sin tur ger ett medianvärde på sju anställda per arbetsplats. Sett till medarbetarstrukturen, och det faktum att den dominerades av deltidsanställda kvinnor och framförallt unga kvinnor, följer köpcentret liknande mönster som detaljhandeln i stort. 80 procent av medarbetarna är kvinnor och hälften av dem är mellan 18 och 29 år. För många är arbetet på köpcentret deras första, en tredjedel av de anställda har arbetat på centret mindre än ett år och ytterligare en tredjedel har arbetat 1–3 år. Majoriteten av medarbetarna är deltidsanställda, vanligtvis är butikschefen den enda som arbetar heltid på en butik. Ungefär hälften av butikerna är enkönade och på butiker där övervägande män arbetar, som teknikaffärer, är andelen heltidsanställda högre än på de arbetsplatser där endast kvinnor arbetar.

Bakgrunden till kompetensutvecklingsprojektet, som den beskrivs i projektansökan, var den generella försäljningsnedgång på köpcentret som fick till följd att butiker stängde, varslade om uppsägning eller ökade andelen deltidsanställningar. Enligt köpcentrets företagsförening, som både initierade och svarade för det efterföljande projektets genomförande, var den negativa utvecklingen inte enbart en konjunkturell fråga. En stor del av problemet bestod av mer långtgående förändringar som bottnade i en ökad konkurrens från bland annat näthandeln samt nya och andra krav från konsumenterna. Detta ansågs vidare skapa ett glapp mellan de kompetenser som köpcentret behövde och de kompetenser som medarbetarna faktiskt hade. Efter att ha beviljats medel för en förstudie av ESF kunde företagsföreningen genomföra en mer grundlig kartläggning av medarbetarnas utbildningsnivå och -behov. Även sälj- och köpsituationer analyserades genom kundintervjuer och anonyma observationer. Resultatet visade att det som medarbetarna framförallt behövde utbildning i var kundbemötande. Till följd av bristande bemötande av kunder ansågs många säljtillfällen ha gått förlorade. Företagsföreningens slutsats blev därför att med mer kompetenta medarbetare skulle köpcentrets negativa försäljningsutveckling kunna vändas. Ytterligare medel för genomförande av ett kompetensutvecklingsprojekt

ansöktes och beviljades från ESF. Projektet, som pågick i 18 månader, tilldelades en budget på cirka 3,6 miljoner kronor och avslutades i mitten av år 2011. Projektets styrgrupp bestod av köpcenterföreningen, som projektledare utsågs en av medarbetarna på köpcentrets centrala funktion.

Enligt ansökan var det övergripande syftet med projektet att stärka och kompetensutveckla anställda i butiker, caféer och restauranger inom köpcentret, för att öka anställningsbarheten och skapa konkurrenskraft på arbetsmarknaden. På så sätt ansågs projektet kunna bidra till att motverka arbetslöshet och deltidsarbetslöshet samt utveckla ett långsiktigt lärande och skapa en bra grund för kontinuerlig utveckling på arbetsplatserna. I enlighet med ESF:s kriterier för finansiering innehöll några av köpcentrets syftesformuleringar även en jämställdhetsfokus. Deltagarnas kunskap i genus och jämställdhet skulle öka, vilket i sin tur ansågs utgöra verktyg för att motverka diskriminering och främja likabehandling på arbetsplatserna. Jämställdhets- och genusutbildningen skulle också bidra till ökad lönsamhet eftersom den ansågs förbättra möjligheterna att tillvara den potential som antas finnas i mångfald och olikheter: "Ju mer vi lär känna varandras olikheter desto lättare har vi att bemöta olika människor." Den enskilt viktigaste jämställdhetsfrågan för projektet och köpcentret var dock att minska den deltidsarbetslöshet som framförallt kvinnor drabbades av.

Projektets förklaring till varför deltidsarbete var problematiskt var att det bidrog till och befäste den ekonomiska ojämställdheten mellan män och kvinnor. Med andra ord formulerades problemet med deltider utifrån de anställdas perspektiv, medan de eventuella negativa effekterna för arbetsgivaren inte berördes. Vid sidan av syftet innehöll projektansökan ett antal mätbara mål. Utöver att gälla utbildningarnas genomströmning och en höjning av deltagarnas kunskapsnivå, så uppgavs också att 20 personer ska ha fått nya arbetsuppgifter, aktivitetsföreningens styrelse ska anse att den lärande miljön har förbättrats, 10 procent höjt sin tjänstgöringsgrad och 5 heltidstjänster tillkommit. En sista målsättning gällde köpcentrets verksamheter efter projektets avslutning och bestod i att en plan för fortsatt träning och kompetensutveckling skulle tas fram. Detta ska ske genom "... ett reflekterande förhållningssätt som i första hand leds av butikschef/projektcoach, dialog mellan medarbetare och en öppenhet och vilja till ständiga förbättringar."

För att uppnå syftet med projektet utformades en detaljhandelsskola bestående av två utbildningspaket, ett riktad till butikschef och ett till medarbetarna. Frågor om jämställdhet integrerades i det generella utbildningspaketet. Utbildningen sköttes efter upphandling av en extern utbildningsleverantör. Deltagande i utbildningen var frivilligt, både för chefer och för medarbetare. Det fanns inte heller något gemensamt

beslut gällande om medarbetarna skulle få delta i Detaljhandelsskolan under (betald) arbetstid eller om det istället skulle ske på deras fritid.

Detta gjorde i sin tur att projektledningen fick ägna mycket tid och resurser till att marknadsföra projektets nytta för butikerna och butikscheferna för att locka deltagare. I den marknadsföringen var det dock, snarare än projektansökans fokus på anställningsbarhet och medarbetarnas kompetens, utbildningens fokus på och bidrag till ökad lönsamhet och försäljning som projektledningen valde att framhålla. För att tydliggöra att butikscheferna hade en nyckelroll i förändringsarbetet utnämndes de vidare till projektcoacher. Butikschefernas utbildning startade även före medarbetarnas, vilket ansågs främja möjligheten för cheferna och organisationen att fånga upp och bygga vidare på den entusiasm och kunskap som medarbetarna fick med sig från sin kurs.

I enlighet med hur Detaljhandelsskolan presenterades i informationsmaterialet bestod butikschefernas utbildning dels av fyra halvdagsworkshops, dels av fem heldagsträffar om coachande ledarskap. Under workshopen var arbetet inriktat på att skapa samsyn, delaktighet och målsättningar i det fortsatta arbetet med att utveckla kompetensutvecklingsprojektet, verksamheterna i stort samt varumärket [köpcentret]. Workshopen innehöll även pass i tillgänglighet respektive jämställdhet. Utbildningen i coachande ledarskap beskrevs i sin tur utgöra en träning i framtidens ledare som coacher, snarare än den som styr och som har förmågan att få med sig hela organisationen och skapa delaktighet, engagemang och motivation. Utöver de fem heldagsträffarna arbetade deltagarna med hemuppgifter både individuellt och gruppvís.

Projektledaren underströk i intervjun att de under projektets gång var noga med att betona för deltagarna att utbildning inte var tillräckligt. För att få till stånd en förändring måste butikscheferna tillämpa de nya kunskaperna i verksamheten och förändra sitt beteende och arbetssätt. Om de inte gjorde det, riskerade butikerna snart att vara tillbaka i gamla hjulspår. Som ett led i det arbetet fick butikscheferna efter varje träff i uppgift att arbeta vidare med frågorna i den egna butiken som de sedan skulle återrapportera och diskutera under nästkommande träff. En del av det coachande ledarskapet som butikscheferna fick lära sig handlade om betydelsen av att delegera ansvar och ge konstruktiv kritik för att på så sätt motivera medarbetarna. För att öka förutsättningarna för att implementera det i praktiken var delegerande och ansvar ett tema också i medarbetarnas utbildningspaket.

Sälj- och serviceutbildningen som riktade sig till medarbetarna sträckte sig över tre halvdagar. Utbildningens första block, idé och merförsäljning, fokuserade på säljaren

som butikens ansikte utåt och betydelsen av kommunikation, positiv kundkontakt och merförsäljning. I fokus var även betydelsen av personlig inställning, motivation, samarbete och ansvarstagande i relation till kollegor och arbetsgivare. Det andra blocket, butikens pengar, syftade till att skapa delaktighet och självförtroende genom en utbildning i "vardagens ekonomiska grunder" och en allmän kostnadsmedvetenhet. Konkret fick deltagarna lära sig att räkna marginal och pålägg, momssatser samt lönsamheten vid merförsäljning kontra reducerade priser och betydelse av omsättningshastighet.

Jämställdhet berördes på två sätt i Detaljhandelsskolan, dels i ett pass under utbildningarna för medarbetare respektive chefer, dels i en workshop riktade till chefer. De extra resurser som lades på butikscheferna motiverades genom att de utgjorde nyckelpersoner även i jämställdhetsarbetet. Valet att låta jämställdhet bli en del av utbildningspaketet snarare än en särskild insats, berodde på att projektledningen var rädd för att inte få tillräckligt med deltagare, vilket hade varit fallet i liknande projekt vars ledning de talat med. Att jämställdhet integrerades i Detaljhandelsskolan innebar i praktiken att ett pass om jämställdhet fanns med som en del i utbildningen och utfördes av samma utbildningsleverantör som övriga Detaljhandelsskolan. Under passet informerades deltagarna om skillnaden mellan jämställdhet och jämlikhet, det övergripande jämställdhetspolitiska målet samt könsuppdelad statistik gällande graden av förvärvsarbete och arbetstid.

Avslutningsvis diskuterade gruppen utifrån rubriken "När tänkte du på jämställdhet senast". Workshopen riktade till butikschefer bestod dels av föreläsning med en inbjuden expert inom området, dels av grupparbeten. I båda fallen var det bemötandefrågor liksom hur cheferna skulle gå tillväga för att skapa inkluderande atmosfär och kommunikation som fokuserades. En annan jämställdhetsfråga som lyftes i butikschefergruppen var den höga andelen deltidsanställningar på köpcentret i allmänhet och på de butiker där kvinnor arbetade i synnerhet.

När projektet var slut hade över 560 av köpcentrets chefer och medarbetare certifierats av Detaljhandelsskolan. Trots att många butikschefer till en början motsatte sig tanken på att deras medarbetare skulle få delta i utbildningen under arbetstid, kom de flesta av dem enligt projektledarens beskrivning att ändra inställning när de själva genomgått ledarskapsutbildningen. I slutändan fick 60–70 procent av de deltagande medarbetarna delta på arbetstid. Utvärderingarna gav flera positiva besked: många av medarbetarna uppgav att de till följd av projektet hade förändrat sitt sätt att arbeta, att de utvecklats i sin yrkesroll och att de hade fått ett utvidgat ansvar. Jämställdhetssatsningarna hade dock ett inte lika tydligt resultat.

Deltagarna tyckte generellt att det var svårt att konkretisera diskussionen om jämställdhet. Utvärderingen visade också att, i jämförelse med jämställdhet, var tillgänglighet ett perspektiv som lättare gick att överföra till verksamheten, framförallt när det kom till att bemöta och expediera kunder med olika funktionshinder. På samma sätt hade det varit svårt att få butikscheferna att engagera sig i arbetet med att minska deltiderna. Det svaret som projektledningen fick var att deltider är en konsekvens av långa öppettider, varierande kundströmmar samt bristande lönsamhet och därför ingenting som butikscheferna kunde styra över.

Hur det kom sig att andelen heltider var högre på de butiker där främst män arbetade var inte heller ett argument som tycktes bita på cheferna, istället blev det mer ett konstaterande. En åtgärd som projektet dock kunde genomföra för att öka medarbetarnas arbetstid var att inkludera en intern platsbank på köpcentrets intranät. Tanken var att där matcha medarbetare som önskade mer arbetstid med butiker i behov av mer personal. Om detta varit framgångsrikt eller inte var dock för tidigt att säga vid tiden av projektets utvärdering.

Analys: Utmaningar för lärande och jämställdhet, strategier för förändring

Genomgången av köpcentrumprojektet visar att vissa förändringar varit möjliga att genomdriva, medan andra mött mera motstånd. Vad berodde det på? För att besvara den frågan försökte jag i materialet hitta och förstå de mer eller mindre uttalade antaganden som tidigare fått styra butikernas verksamheter. Det som på så sätt för mig började bli tydligt var att butikernas verksamheter tycktes styrda av två antaganden, det ena handlade om betydelsen av medarbetarnas kompetens för organisationerna, och det andra om huruvida deltider är ett problem och om kön i sin tur har något med det att göra. Gemensamt för de två var att de kan förstås som baserade på specifika föreställningar om kön och synen på handelsarbete och handelsarbetande. Men också det sätt som de relaterar till individen kontra organisationen. Med det som utgångspunkt kommer jag att i denna del besvara frågorna: Vad mer specifikt består de två utmaningarna av? Vilka strategier använde projektledningen för att nå förändring? Vilka förändringar blev på så sätt möjliga att genomdriva? Liksom; hade projektet kunnat göras på något annat sätt?

Utmaning: Medarbetarnas kompetens spelar roll för organisationen

Den kanske främsta utmaningen som projektledningen hade att övervinna för att alls få deltagare till projektet var att argumentera för att medarbetarnas kompetens hade betydelse för butikernas verksamhet. Konkret tydliggjordes utmaningen i butikschefernas möjlighet att förvägra medarbetarna att delta i Detaljhandelsskolan under arbetstid. Chefernas valfrihet i frågan kan, i min tolkning, översättas till en osäkerhet gällande huruvida den kunskap som Detaljhandelsskolan skulle ge medarbetarna

enbart gynnade deras anställningsbarhet eller om det även skulle gynna organisationen. Att det i frågan överhuvudtaget existerade en möjlighet för cheferna att tvivla blir enligt det nedanstående möjligt att förstå om vi ser till den gängse synen på handelsarbete, handelsarbetande och kompetens.

Detaljhandeln är en stor arbetsgivare, både i Sverige och för många, främst kvinnor, utgör arbete det första steget i arbetslivet. Cirka 70 procent av de anställda är kvinnor, varav kvinnor under 30 år utgör 40 procent och sett till både män och kvinnor är 53 procent av de anställda yngre än 30 år (Björnstam 2009:8). Personalomsättningen är hög, efter några år fortsätter vanligtvis de anställda vidare till andra delar av arbetsmarknaden. År 2007 var andelen tidsbegränsade anställda i detaljhandeln 27,3 procent, att jämföra med 15,9 procent på arbetsmarknaden i stort (Gustafsson och Grape 2007) och nästan hälften av alla anställda hade en deltidsanställning. Branschens personalomsättning och den höga andelen av tidsbegränsade anställningar kan förstås som en konsekvens av synen på handelsarbete som okvalificerat och något som inte kräver mycket mer än ett vänligt sätt för att utföras.

Tidigare undersökningar, såväl i Sverige som i andra europeiska länder, har visat att butikshefer, vid rekrytering, anser att framtoning och personlighet är ett långt viktigare kriterium än utbildning och tidigare erfarenheter av detaljhandeln (Danilov och Hellgren 2010; Nicson et al 2005). Att det är den handelsanställdas personlighet snarare än kompetens som premieras, kan i sin tur förklara varför arbetsgivaren generellt inte anser sig behöva investera mer än marginellt med utbildning och inskolning i nya medarbetare. Av den anledningen blir den höga personalomsättningen och de tillfälliga deltidsanställningarna inte heller så kostsamma som de hade varit i branscher som ses som mer kunskapsintensiva.

Synen på handelsarbete, handelsarbetande och kompetens rymmer specifika föreställningar om kön. Den tillmötesgående, uppmärksamma och serviceinriktade personlighet som gjorts till mall för handels- och serviceanställda är nämligen egenskaper som traditionellt sammankopplats med kvinnor och kvinnlighet. Enligt ett sådant sätt att se det blir exempelvis förmågan att hantera en besvärlig kund del av en personlighet istället för en förvärvad färdighet och yrkeskompetens. Detta kan i sin tur sammankopplas med det sätt som traditionellt kvinnliga kunskaper, som omsorg och barnaföstran, generellt har osynliggjorts genom att ses som biologiska och naturliga snarare än inlärda och förvärvade. Rollen som kunskapsbärare, både i bemärkelsen att vara i position att besitta kunskap och att det som jag kan formuleras i termer av kunskap, kan därför sägas vara något som historiskt framförallt har varit förbehållet män och områden förknippade med manlighet.

Projektets strategi: Utbildning som medel för ökad försäljning och lönsamhet

Det projektledningen gjorde för att locka deltagare var i deras ord att fästa mycket tid och energi på att marknadsföra projektets nytta för butikscheferna. I denna marknadsföring var det dock inte, som i projektansökan till ESF, medarbetarnas anställningsbarhet och kompetens som fokuserades, utan istället hur Detaljhandelsskolan skulle bidra till ökad försäljning och lönsamhet. Det projektledningen gjorde var därmed inte bara att formulera projektets nytta i enlighet med butikernas befintliga verksamhetsmål och logiker. De utmanade också den gängse synen på handelsarbete genom att söka etablera ett samband mellan medarbetarnas kompetens och butikens lönsamhet. Det faktum att de flesta medarbetare – trots initialt skeptiska butikschefer – i slutändan fick delta i Detaljhandelsskolan på arbetstid visar vidare att de lyckades.

Genom att utmana synen på handelsarbete som en syssla som endast kräver rätt personlighet att utföra och istället argumentera för att det är ett kompetensområde har Detaljhandelsskolan också, på sikt, potential att förbättra arbetsvillkoren inom handeln: Om arbetsgivaren inser nyttan med att investera i medarbetares kompetensutveckling så skulle det också bli företagsekonomiskt intressant med mer långsiktiga anställningsförhållanden, vilket i sin tur skulle innebära minskad andel visstidsanställningar och deltider. Trots det faktum att det aldrig av projektledningen formulerades i termer av kön och jämställdhet, ser jag ändå att Detaljhandelsskolan, på sikt, i praktiken därmed har potential att bidra till ökad jämställdhet.

Strategin att legitimera Detaljhandelsskolan i termer av organisatorisk snarare än individuell nytta innebar dock inte bara möjligheter för projektet. Det begränsade även de insatser som gick att genomdriva till sådana som på ett direkt sätt gick att relatera till ökad försäljning och lönsamhet. Jag tänker särskilt på svårigheten att få tid till och genomslag av utbildning i jämställdhet och genusfrågor. Projektets utvärdering visade också att jämställdhet var en fråga som deltagare tyckte var särskilt svår att tillämpa och vidareutveckla i den egna verksamheten. I jämförelse hade exempelvis arbetet med tillgänglighet varit lättare att ta till sig, vilket i min tolkning kan bero på att den frågan var lättare än jämställdhet att relatera till organisationen och lönsamhet. I projektledarens beskrivning gjordes tillgänglighet under utbildningen nämligen till en fråga om butikens bemötande av funktionshindrade kunder och framförallt om den fysiska utformningen av butiken (förekomsten av ramper, trappor, diskhöjd, osv). Därmed blev diskussionen också möjlig att direkt sammankoppla till försäljning: en butik som inte är tillgänglig är en butik som går miste om potentiella kunder. Även jämställdhet berördes emellertid i relation till kundbemötande. Snarare än i termer av butikens fysiska utformning, kretsade dock diskussionen under ledning av den inbjudna jämställdhetsexperten kring bemötande och kommunikation som

uttryck för undermedvetna normer och föreställningar om kön. Sådana frågors många gånger subtila och undermedvetna karaktär gör att de kräver mycket kunskap för att synliggöra, problematisera och allra helst kvantifiera i termer av förlorad försäljning. Inte heller i relation till medarbetare eller arbetsklimat låter sig bemötandefrågor utifrån ett jämställdhets- och genusperspektiv enkelt beskrivas eller förändras.

Utmaning: "Deltider är ett problem, som oftare drabbar kvinnor"

I fråga om det specifika jämställdhetsarbetet var det framförallt den höga deltidsarbetslösheten bland medarbetare som projektledningen ville förändra. För att kunna driva och formulera frågan i termer av ett problem, behövde projektledningen brottas med ett antal, sammanlänkande, antaganden som generellt brukar användas för att rättfärdiga deltidsarbetet inom detaljhandeln. Butikschefernas sätt att förstå och legitimera den höga andelen deltidsanställningar i butikerna kan förstås i termer av det som Lena Abrahamsson beskriver som en könsneutral organisationsförståelse (Abrahamsson 2009).

Enligt ett sådant synsätt ses arbetsorganisationen som produktionslogisk, vilket också gör att deltider blir möjligt att förstå som en direkt och naturlig konsekvens av branschens och butikernas strukturella förutsättningar: Kombinationen av prispress, minskade vinstmarginaler, personalkostnadernas höga andel av butikernas totala utgifter, långa öppettider och varierad kundström gör det omöjligt att schemalägga med endast heltidsanställda. "Motbeviset" är dock att det i köpcentret likväl som i detaljhandeln i stort, i de butiker där män arbetar, som järnhandel och TV/radio är betydligt fler heltider än bland kläd- och skobutiker där främst kvinnor arbetar. Trots att butikerna har liknande öppettider. Faktum är att medan 59 procent av anställda kvinnor i detaljhandeln arbetar deltid, är andelen deltidsarbetande bland männen endast 24 procent (Carlén 2007). Precis som projektledaren också var medveten om, visar dessa siffror att deltidsanställningarna inte kan vara ett schemalägningsproblem som man ofta gömmer sig bakom.

Kvinnors överrepresentation bland deltidsarbetande, i detaljhandeln och på arbetsmarknaden i stort, kan sättas i relation till att kvinnor traditionellt har sammankopplats med familjen och det obetalda arbetet, medan mannens främsta uppgift istället har ansetts vara som familjeförsörjare och förvärvsarbetande. Enligt detaljhandelns gängse historieskrivning brukar därför den höga andelen handelsarbetande kvinnor förklaras genom att butikernas behov av deltidsanställda kunde mötas av de kvinnor vars lönearbete villkorades av deras ansvar för hem och familj. På så sätt blir också ojämställdhet något som skapas ute i och av samhället och som endast synliggörs i butiken och branschen. Det som däremot inte erkänns, är den ojämställdhet som skapas och befästs inom och av organisationen.

Med andra ord, att synen på butiksarbetande (kvinnor) av tradition grundat sig på att det är en syssla som passar dem vars främsta prioritet inte är förvärvsarbete utan familj. Och vidare; att både synen på handelsarbetet och handelsarbetande är formade utifrån specifika föreställningar om kön. Liksom i det tredje; att det är den motsättning som uppstår när män, som förväntas axla rollen som familjeförsörjare intar rollen av den tänkta (bisysslande) handelsanställda, som gör det mer möjligt att schemalägga heltider på butiker med män än med kvinnor.

Projektets strategi: Utbildning i jämställdhet och intern rekryteringsbank

I projektansökan var den höga andelen deltider på köpcentret formulerade i termer av att det upprätthöll orättvisor och ökade den ekonomiska ojämställdheten. Det var med andra ord med utgångspunkt i individen snarare än organisationen som deltider ansågs problematiska. Till skillnad från Detaljhandelsskolan, vars fokus kom att förskjutas från individ till organisation i kommunikationen med butikscheferna, förblev dock deltidsfrågan motiverad som en rättvisefråga för medarbetarna. Som sådan fick frågan dock inte någon legitimitet bland butikscheferna, trots projektledningens ansträngningar att hävda det som ett problem under utbildningen och i diskussioner.

Butikschefernas förklaring, att deltiderna var en logisk följd av bristande lönsamhet och därför ingenting som de kunde göra något åt, blev på så sätt till en mur som projektledningen inte förmådde argumentera mot eller förbi. När deltidsfrågan diskvalificerades som ett organisatoriskt problem blev också den lösningen möjlig att genomdriva – en platsbank på intranätet – begränsad till den individuella nivån. Även om intranätet kan innebära att den enskilde får utökad arbetstid, befäster snarare än utmanar den synen på deltidsarbete som en produktionslogisk nödvändighet samt föreställningar om kön och arbete.

Vad hade projektledningen kunnat göra annorlunda? Hur skulle deltidsfrågan förmå formuleras som ett organisatoriskt problem? En möjlig lösning är att, precis som med Detaljhandelsskolan, söka argumentera för att deltidsanställda utgör ett hinder för ökad lönsamhet och försäljning. Snarare än att grunda argumentationen på rättvisa och jämställdhet skulle därmed även denna utmaning sägas handla om sambandet mellan handelsarbete, kompetens och organisatorisk nytta. I en organisation där medarbetarnas erfarenheter och kompetens ses som en drivkraft som gör skillnad blir det plötsligt inte lika produktionslogiskt intressant att låta medarbetarna vara frånvarande under delar av sin arbetsdag. Mer logiskt skulle det istället vara om de befann sig på arbetsplatsen där de kunde vara till gagn för och vidareutveckla verksamheten.

Ett annat motargument möjligt att relatera till ökad försäljning och lönsamhet, som visserligen kanske är mer verkningsfullt på branschnivå, handlar om att detaljhandelns medarbetare också själva är kunder. Med mer pengar i börsen skulle medarbetarnas köpkraft öka vilket i sin tur kan tänkas ge positiva effekter på försäljningen på köpcentret.

Avslutande kommentarer

Syftet med min text har varit att, med hjälp av Detaljhandelsskolan, diskutera utmaningar för jämställdhet och lärande samt strategier för förändring i privat service. Min undersökning har visat att projektets framgång – för det var på många sätt framgångsrikt – går att härledas till projektledningens förmåga att visa på sambandet mellan medarbetarnas kompetens och butikernas lönsamhet. Det som på så sätt skedde var att den gängse synen på handelsarbete, formad av föreställningar om arbete och kön, som ett arbete som endast kräver rätt personlighet för att utföras utmanades. Bara att köpcentrets medarbetare fick delta i kompetensutveckling under arbetstid markerar därmed en viktig seger i sig, som också på sikt har potential att bidra till förbättrade arbetsvillkor inom detaljhandeln och ökad jämställdhet.

Projektets jämställdhetsambitioner visade sig dock vara svårare att genomdriva. Särskilt svårt var det att försöka minska andelen deltider på köpcentret, liksom att söka argumentera för att det här fanns en könsaspekt eftersom kvinnor mer ofta än män arbetade deltid. Av min analys visades att frågan av butikscheferna aldrig kom att kvalificeras som ett organisatoriskt problem. Istället vidhöll butikscheferna att deltider var en produktionslogisk konsekvens av detaljhandelns strukturella förutsättningar och därför ingenting som butikerna kunde åtgärda. En möjlig förklaring till varför deltidsfrågan var så lätt för butikscheferna att avfärda var för att frågan i projektet motiverades i termer av individuell orättvisa: Deltider var ett problem för de individer (främst) kvinnor som det drabbade, hur det kunde tänkas drabba butikerna negativt var däremot inte med i argumentationen.

Sammantaget visar undersökningen att endast de åtgärder som var möjliga att argumentera för i termer av ökad lönsamhet och försäljning fick gehör på den organisatoriska dagordningen. Det som på så sätt blir tydligt är betydelsen av att förändringsprojektets syfte formuleras i enlighet med verksamhetens målsättningar och logiker: I detaljhandeln mäts framgång framförallt i siffror och försäljning. När det på så sätt är lönsamhet, kostnadseffektivitet och organisatorisk nytta som är styrande, följer det att exempelvis jämställdhetsåtgärder motiverade med exempelvis rättviseargument har svårt att prioriteras och få genomslag. Detta föder dock nya frågor: Om endast de åtgärder möjliga att argumentera för i termer av lönsamhet går att driva, vad händer då med utvecklingsarbetets förändringspotential? Svaret

på den frågan låter sig inte enkelt formuleras, men utifrån mitt perspektiv är det väsentligt att ett kritiskt granskande och reflekterande förhållningssätt byggs in i förändringsarbetet. Det som jag på så sätt efterlyser är, likt det som jag har försökt göra i denna text, att tid och resurser ägnas till att ledningen kontinuerligt stannar upp och reflekterar över förändringsarbetet och den riktning i vilken den färdas:

Hur legitimerar vi utvecklingsarbetet? Vad är det som vi anser behöver förändras och vad tillåts på så sätt vara intakt? Hur förhåller sig arbetet till individen respektive organisationen? Vilka frågor möjliggörs respektive försvåras till följd av arbetets utformning? På så sätt och med hjälp av de många gånger obekväma frågorna, skapas förutsättningarna för ett strategiskt och reflekterande förändringsarbete: Ett arbete med förmåga att stundtals framförhandla ett utrymme på den organisatoriska dagordningen, inte genom att reduceras till, utan genom att förpackas i enlighet med, den övergripande verksamhetens målsättningar och logiker.

Att utbilda till jämställdhet? Om jämställdhet och lärande i offentlig tjänstesektor

Anne-Charlott Callerstig, Linköpings universitet & Tema Likabehandling
Kristina Lindholm, Stockholms universitet & Tema Likabehandling

Stora utbildningsinsatser är vanliga i samband med jämställdhetsintegreringsinitiativ. Inom regeringsprogrammet Hållbar Jämställdhet, som syftade till att integrera jämställdhet inom offentlig verksamhet under åren 2009–2010 kom fler än 70 000 personer att utbildas. Utbildning ses som en central del i arbetet med jämställdhetsintegrering och har framhållits som ett av de viktigaste instrumenten för att åstadkomma mer jämställda verksamheter sedan 1990-talet. Expertkunskap anses vara nödvändig för kartläggning och analys av en verksamhet ur ett genus- och jämställdhetsperspektiv och för att kunna föreslå åtgärder för att jämställdhetsintegrera. Enligt en modell för hur organiserande av jämställdhetsintegreringsarbeten från JämStöds Praktika bör alla arbeten starta med utbildning i svensk jämställdhetspolitik, genusteori samt jämställdhetsintegrering som strategi (SOU 2007:15). Hur ska man då se på utbildning i relation till möjligheten att skapa ett hållbart jämställdhetsarbete eller, med andra ord, vilken betydelse har utbildning för jämställdhetsintegreringsarbetet? I detta kapitel är det denna fråga som ska diskuteras. Det empiriska materialet utgörs av en fallstudie kring jämställdhetsintegrering i Göteborgs Stads utbildningsförvaltning.

Målet för det projektet var att jämställdhetsintegrera alla skolor i staden genom att utbilda och handleda alla skollära i att ta fram egna handlingsplaner. Andra frågor som diskuteras är vilken jämställdhetsproblematik som fanns i organisationen och hur relaterades den till utbildningen? Hur såg projektledning och chefer på utbildning i relation till arbetet med jämställdhetsintegrering? I kapitlet kommer vi inledningsvis att beskriva fallstudien och därefter kommer en diskussion av arbetet som förvaltningen genomförde. Vi kommer vidare att knyta an till teorier om utbildning och förändring. Avslutningsvis diskuteras betydelsen av både styrning och utbildning för jämställdhetsintegrering. Fallstudien har tidigare beskrivits mer utförligt i "Jämställdhet i verksamhetsutveckling" (red. Lindholm, Kristina, Studentlitteratur 2011).

Fallstudie om utbildningsförvaltningen i Göteborgs stad

Den kommunala utbildningssektorn (grundskolan och gymnasieskolan) i Sverige sysselsatte under läsåret 2010/11 nästan 200 000 lärare med pedagogisk examen. Samtliga skolformer (grundskolan och gymnasieskolan) hade samma år 1 408 005 elever. Inom grundskolan är 70 procent av lärarna kvinnor och 30 procent är män, för gymnasieskolan är fördelningen cirka 50 procent kvinnor och 50 procent män (Skolinspektionen 2011). Jämställdhetsproblem i skolan kan t ex handla om könskränkningar mellan elever, könsskillnader i skolprestationer eller könsstereotyper i utbildningsval. Det kan också handla om hur undervisning utformas och organiseras samt hur ett genusperspektiv i undervisningen kan inkluderas. Jämställdhet i förhållande till skolans personal såsom löner och arbetsvillkor är också ett område (se t ex www.genusskolan.se). Jämställdhetsarbetet i skolan regleras genom olika lagar och regler för området. Därtill finns allmänna krav på offentlig verksamhet och diskrimineringslagens föreskrifter om förebyggande arbete och diskrimineringskydd för både anställda och elever.

Den fallstudie som vi genomfört på utbildningsförvaltningen i Göteborgs stad bygger på åtta intervjuer med företrädare från projektledning, förvaltningsledning samt skolledning. Centrala dokument som ansökan, projektbeskrivning, konsultrapport, slutrapport och andra beskrivningar har granskats, liksom projektets webb-blogg. Ett lokalt analysseminarium genomfördes på plats med deltagare (intervjupersoner och projektledning) en kort tid efter att de längre intervjuerna ägt rum. Forskningsstudien har haft ett interaktivt upplägg vilket inneburit att medarbetare från utbildningsförvaltningen har deltagit både i att formulera frågeställningar och i gemensamma seminarier där resultaten har analyserats tillsammans med forskarna.

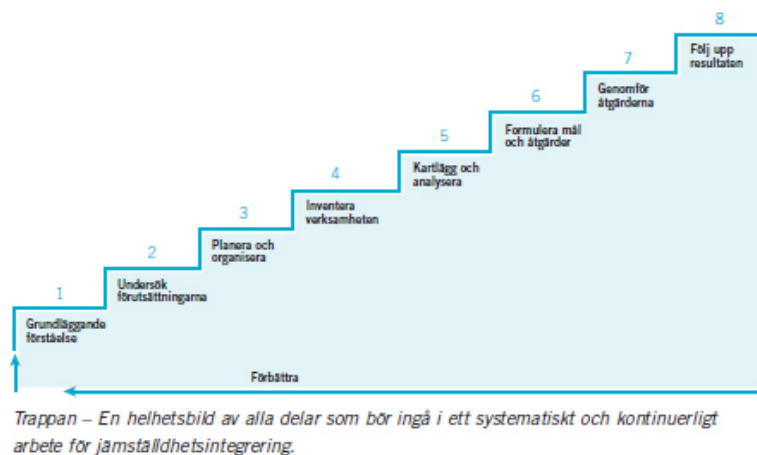
En skola för alla

Under namnet "En skola för alla" beslutades om en obligatorisk utbildning för samtliga skolchefer inom Göteborgs stads utbildningsförvaltning. Syftet med utbildningen var att cheferna skulle "få förutsättningar att genomföra bedömningar, analyser och beslut som bidrar till att jämställdheten i förvaltningen ökar". Utbildningsförvaltningen sökte och beviljades medel för en ledarutbildning inom Program för Hållbar Jämställdhet. Utbildningen gjordes obligatorisk för alla chefer. Utbildningen bestod av en föreläsningsserie (under en heldag och fem halvdagar) samt sex tillfällen med processledning (under tre timmar).

Föreläsningsserien har belyst olika aspekter av genus och jämställdhet. Utbildningen har genomförts som två delar, dels en föreläsningsserie och dels en processhandling. Föreläsningsserien bestod av olika delar, som exempelvis grundläggande genuskunskap, könsmönster och maktstrukturer i samhället,

skolans jämställdhetsuppdrag och praktiskt jämställdhetsarbete. I planeringen för utvecklingsarbetet ingick att genomföra en föreläsning per termin under 2009–2010 och sex tillfällen för processhandledning per ledningsgrupp, med syftet att omsätta kunskaper i praktisk handling.

Arbetet inom Ledarutbildningen har följt JämStöds-trappan, och dess modell för förändringsarbete i åtta steg (se figur 1).



Figur 1. JämStöds-trappan (SOU 2007:15).

Metoden "genusspan" har också använts vid processledningstillfällena. Att genusspana innebär att man gör observationer ur ett genusperspektiv och sedan analyserar vad det kan ha för betydelse för den egna verksamheten. En blogg skapades för utbildningsdeltagarna där olika exempel på "genusspan" presenterades.

I samband med projektet Ledarutbildning anställdes en projektledare och en processledare. Båda två hade tidigare erfarenhet av att arbeta med jämställdhetsfrågor i kommunen. Projektledaren hade dessutom tidigare arbetat med det interna jämställdhetsarbetet inom förvaltningen. Jämställdhetsarbetet inom förvaltningen hade vid tidpunkten för det nya projektet sedan en längre tid gått på sparlåga, enligt flera intervjupersoner. Jämställdhetsarbetet hade inte heller setts som särskilt meriterande att arbeta med inom organisationen. Det drevs av "eldsjälar" och jämställdhetsuppdragen fördelades huvudsakligen till dem som visat intresse för detta arbete.

De befintliga jämställdhetsmålen var vaga och arbetet hade inte varit särskilt aktivt, menade intervjupersonerna. Det fanns inte heller någon tydlig förståelse kring vad som utgjorde ett jämställdhetsproblem eller hur det skulle kunna lösas och det tycktes också saknas en vilja att arbeta med frågan. Jämställdhetsarbetet föreföll på det stora hela inte särskilt prioriterat utan snarare mer pliktskyldigt utfört.

Ledarutbildningen sågs som en chans att gjuta lite nytt liv i arbetet, ansåg man i intervjuerna. Där arbetet tidigare främst varit fokuserat på jämställdhetsplaner och det personalinriktade arbetet hamnade tonvikten nu genom "En skola för alla" istället på verksamheten. Enligt intervjupersonerna gjorde det nya verksamhetsperspektivet jämställdhetsfrågorna mer intressanta för medarbetarna. Att verksamheten betonades ansågs också minska motståndet mot jämställdhetsarbetet. Färre argumenterade emot och fler kunde nu med det nya perspektivet förstå varför jämställdhetsfrågorna var viktiga. Ungefär samtidigt som det nya projektet startade fick utbildningsförvaltningen en ny förvaltningschef. Denne kom från en stadsdel i kommunen där han varit med och byggt upp ett jämställdhetsarbete som setts som framgångsrikt av politiker och tjänstemän. Förvaltningschefens betydelse för utvecklingen bekräftar vikten av att ledningen stödjer frågorna. Enligt projektledaren och processledaren var just en viktig nyckel i jämställdhetsintegreringsarbetet att skapa ett driv och engagemang hos verksamhetens chefer, och Ledarutbildningen var en viktig del av denna process. Men engagemanget och viljan måste komma från cheferna själva vilket innebar att de måste förstå och tycka att jämställdhetsfrågorna var viktiga.

En diskussion som tidigt fördes mellan projektledaren och processledaren gällde hur mycket man borde styra och driva på jämställdhetsintegreringsarbetet och hur mycket man skulle invänta att cheferna tog över ansvaret för arbetet. Genom att cheferna själva tog fram handlingsplaner ansågs sannolikheten öka för att de skulle ta ansvar för arbetet. Men för att detta skulle fungera behövde cheferna kunskaper. Strategin för förändringsarbetet sågs av projektledaren och processledaren som "dubbel", dels att tillhandahålla nya kunskaper och dels att under ledning av en jämställdhetsexpert få cheferna att omsätta kunskaperna i handlingsplaner. Handlingsplanerna skulle sedan följas upp av förvaltningsledningen.

Förutom avsaknaden av kunskaper om genus och jämställdhetsarbete mer allmänt framhölls en allmän omedvetenhet om jämställdhetsproblemen i utbildningsverksamheten bland både chefer och medarbetare, som ett hinder för att få igång jämställdhetsarbetet. Omedvetenheten ansågs leda till ett bristande engagemang hos ledningen, vilket även uppfattades påverka medarbetarnas inställning negativt. Samtidigt menade intervjupersonerna att det var viktigt att cheferna drev på arbetet för att få medarbetarna att upptäcka ojämställdhet. För att nå framgång

i arbetet framstod det som nödvändigt att i ett första steg "förskjuta ägarskapet" (projektledarens formulering) för utvecklingsarbetet från eldsjälarna till ledningen.

De flesta intervjupersonerna ansåg att jämställdhetsmålen också måste brytas ned och göras verksamhetsnära för att upplevas som relevanta för verksamheten. Arbetet med att bryta ned jämställdhetsmålen upplevdes dock som svårt av många chefer och arbetet i processgrupperna upplevdes ibland som alltför teoretiskt och abstrakt.

En vanlig åsikt var att det var skolpersonalen som kunde påverka om det "blev jämställt" eller inte. Ett könsneutralt bemötande i klassrummet sågs som avgörande för de flesta intervjupersonerna. Man ska behandla tjejer och killar lika och inte utifrån traditionella könsroller, var ett vanligt argument. Och detta "bemötande" måste bli så självklart att det blev omedvetet. Men samtidigt som skolpersonalens agerande sågs som viktigt för jämställdheten kunde man inte kräva att alla medarbetare skulle vara genusexperter. Både projektmedarbetarna och cheferna framhöll alltså betydelsen av kunskapshöjning och medvetandegörande samt vikten av att arbeta in jämställdheten i olika rutiner och riktlinjer.

Tidsbrist och arbetet med de många andra prioriterade utvecklingsområdena, varav flera ansågs mer akuta, var vanliga invändningar i intervjuvären, förutom det som tidigare framhållits som personligt ointresse och den allmänna okunskapen. Ledningens roll framhölls när det gällde att lyfta fram och se till att bibehålla fokus på jämställdhetsfrågorna. En majoritet av intervjupersonerna betonade också att om arbetet med jämställdhet ska prioriteras av cheferna måste det tas upp av "chefens chef" till exempel i utvecklingssamtal. Jämställdhetsarbetet måste bli en fråga som följdes upp i verksamheten, menade många.

Tidsbrist och de många olika prioriteringarna framhölls som en risk när det gällde jämställdhetsarbetets fortlevnad efter utbildningsperiodens slut. En vanlig åsikt hos intervjupersonerna var att man arbetar mest med de frågor där det finns särskild tid avsatt och där en central uppföljning sker. I fråga om hållbarheten ansågs just projektarbetsformen som en riskfaktor, eftersom fokus, tid och resurser försvinner efter projektperiodens slut. För att skapa hållbarhet krävs det mer än att man etablerar en ny förståelse och medvetenhet om jämställdhetsfrågorna i verksamheten, framhöll flera chefer. Det krävs dessutom en aktiv styrning och uppföljning menade många. Om man inte lyckades med det fanns risk att resultaten inte skulle bli hållbara. Detta samtidigt som medvetenheten och viljan hos alla inblandade framhölls som avgörande för att överhuvudtaget komma igång med jämställdhetsarbetet.

Två perspektiv på kunskap och förändring

Många jämställdhetsintegreringsprojekt bygger sin utvecklingsstrategi på att skapa en grundläggande förståelse som bas för förändringsarbetet. Man kan säga att projekten utgått från en så kallad "inre resa" snarare än från yttre styrning som motor för förändring. Med inre resa menas då att chefer och medarbetare genom utbildningsinsatser ska tillägna sig nya kunskaper, attityder och värderingar, något som i sin tur är tänkt att leda till att ett jämställdhetsperspektiv införlivas i det dagliga arbetet.

Hur ska vi då förstå relationen mellan människors kunskap, attityder och värderingar och organisationsförändringar? I fallstudien kring Ledarutbildningen har vi diskuterat problematiken med deltagarna utifrån två huvudsakliga analysmodeller. Den ena utgår från att människor först måste få den kunskap som behövs för att därefter ändra sitt handlande, här kallad den inlärningsteoretiska modellen. Den andra modellen inriktar sig i första hand på att förändra människors beteende, och utgår ifrån att individen kommer att skaffa sig den kunskap som behövs. Här kallas denna modell för dissonansteorin.



Figur 2. En inlärningsteoretisk modell (Vedung 1991).

I renodlad form bygger den inlärningsteoretiska modellen på en påverkan av individers kunskap, attityder och värderingar, något som i sin tur förväntas leda till ett reflekterande, vilket i sin tur ger upphov till att individen förändrar sitt handlande. Denna ansats har kritiserats för att vara alltför individinriktad, rationalistisk och orealistisk. Även om individer vet vad som är rätt och lämpligt, så handlar de inte alltid utifrån den kunskap som de har. Förhållanden som gäller makt, intressen, resurser och andra faktorer, som har att göra med organisatoriska och institutionella förhållanden, kommer i skymundan i detta perspektiv. Om kunskap och insikt inte leder till jämställt handlande, vad är då alternativet?



Figur 3. Dissonansteorin (Vedung 1991).

Ett alternativ är att tillämpa strategi som snarare bygger på styrning utifrån. Tanken är då att det gäller att påverka individers handlande, inte deras insikter om varför de ska handla på ett visst sätt. Utgångspunkten för denna analysmodell är att handlandet kommer först och insikterna som en följd av handlandet (se figur 3). Individen vill undvika dissonans (motsägelser) och strävar istället efter att åsikterna ska överensstämma med det som hon handlar utifrån. Reflektion uppstår enligt dissonansteorin som en följd av ett förändrat handlande. När det gäller jämställdhet kan det innebära att användningen av styrdokument, exempelvis när det gäller resursfördelning, kan visa på relevansen för verksamheten att utgå från ett jämställdhetsperspektiv.

När man som chef och anställd konkret har börjat arbeta på ett nytt sätt så påverkas kunskaper, attityder och värderingar efter hand. Det finns en parallell i detta resonemang till tanken om lagarnas normerande effekt, det vill säga att man kan förändra människors attityder och värderingar med hjälp av en lagstiftning som anger vad som är rätt och fel. Kunskap skaffar man sig när man "behöver" den för att ändra sitt handlande. Det finns naturligtvis en baksida och en begränsning även med denna strategi, nämligen att den lätt väcker motstånd och att det initialt blir problem för de berörda att göra något som de inte förstår värdet av.

Respektive modell bygger på olika antaganden om möjligheten att finna "den rätta lösningen" på ett aktuellt problem. Den inlärningsteoretiska modellen utgår från en rationell syn på den kunskap som vi kan få om världen. Genom att "gå till botten" med ett problem och ställa upp all den kunskap vi kan ha om ett problem, kan man fatta rätt beslut om "bästa" tillvägagångssätt för att lösa det. Den dissonansteoretiska modellen utgår istället från att det inte finns några entydigt "rätta" lösningar, utan att

vi istället vanligen ser den "rätta" lösningen som den som vi just för tillfället arbetar utifrån. När vi börjar handla på ett nytt sätt ändrar vi ofta vårt förhållningssätt om vad som är "rätt".

Det finns olika uppfattningar om vilken roll utbildningsinsatser har för arbetet för ökad jämställdhet. Det ena synsättet betonar ett inkrementellt (dvs. stegvis ökande) perspektiv, där jämställdhet ses som någonting som gradvis växer fram och betonar användningen av mjuka styrmedel, som till exempel utbildning, medan det andra synsättet utgår från en mer radikal förändringsteori och betonar behovet av hårda styrmedel, som lagar och regleringar. Den senare modellen har kallats för "the fast track model" och den tidigare "en inkrementell modell" för jämställdhet (Dahlerup och Freidenvall 2005).

Slutsatser

En slutsats från de intervjuer som gjordes på utbildningsförvaltningen är att jämställdhetsintegreringsarbetet utvecklades från att vara mer inriktad på att tillgodose ny kunskap och medvetandegöra till att allt mer handla om styrning och uppföljningsom ett sätt att driva arbetet framåt. Detta har skett som en parallell process är processutbildning, ledningens agerande och kopplingen till den dagliga verksamheten varit viktiga delar. Resultatet kan ses som en indikation på att jämställdhetsarbetet bör utgå från ett arbetssätt som utgår både från styrning och utbildning för att bli verkningsfullt. Att enbart erbjuda chefer och medarbetare nya kunskaper om genus och jämställdhet samt kompetens i hur man kan arbeta med jämställdhetsintegrering var inte tillräckligt som motor i arbetet med jämställdhet i utbildningsverksamheten.

Likväl var dessa kunskaper nödvändiga för att klara av jämställdhetsarbetet och för att åstadkomma den nödvändiga medvetenheten om hur genus görs i verksamheten samt skapa förståelse för varför jämställdhetsfrågorna är viktiga. I Ledarutbildningen var strategin att "förskjuta ägarskapet" från jämställdhetsexperterna till förvaltningsledningen och skolcheferna. Utan förvaltningsledningens aktiva engagemang hade arbetet med att utbilda skolchefer och ta fram handlingsplaner troligtvis inte blivit lika verkningsfullt.

En annan slutsats från fallstudien är att utbildningens innehåll måste vara mycket tydligt kopplat till verksamheten för att personalen skulle tycka att utbildningen var angelägen. Genusteori och nationella jämställdhetsmål uppfattades som abstrakta och främmande i den dagliga verksamheten. Först när teorier och jämställdhetsmål kopplades till kärnverksamheten, till exempel till det pågående kvalitetsarbetet, uppfattades det som viktigt. En betydande del av arbetet i Ledarutbildningen var

att koppla teori och mål till det dagliga arbetet. En slutsats som intervjupersonerna drog var att de borde utgå från bägge synsätten (det vill säga dissonans- och lärteori). Respektive strategi mellan att lära inifrån och att styra utifrån har sina för- och nackdelar och detta diskuterades tillsammans med deltagarna i projektet på analysseminarierna. Ett ensidigt fokus utifrån den lärteoretiska modellen framhölls som problematiskt av deltagarna eftersom det är lätt hänt att ansvaret då hamnar på individuella medarbetare. Organisationen måste stödja förändringen för att det ska bli något riktigt resultat. Risker är dessutom att förändringsstrategier med förankring i lärteori kan leda till en förståelse av ojämställdheten som något som människor "för med sig in" i organisationen och att man inte tillräckligt uppmärksammar organisationens rutiner och strukturer i jämställdhetsarbetet (Abrahamsson 2000). Det är vidare viktigt att problematisera alla antaganden om att människor automatiskt ändrar sitt beteende när de tillägnat sig ny kunskap.

En annan diskussion som fördes på analysseminarierna var kring idealet att medarbetarna ska ha tillägnat sig genus- och jämställdhetskunskaper så att de kan agera på en "omedvetet medveten" nivå, det vill säga att de ska kunna agera jämställt utan att behöva tänka på det. Frågan är hur man når denna nivå av medvetenhet och hur man lyckas stanna kvar där. Det finns forskning som pekar på att medvetenhet handlar om en långsiktig process och är något som man inte tillägnar sig under några enstaka utbildningstillfällen (Andersson 2009). Den "omedvetna medvetenheten" sågs av deltagarna som något som man aktivt måste arbeta med för att skapa och kunna behålla i en verksamhet. För att uppnå detta krävs en kombination av de båda synsätten.

Att å andra sidan enbart fokusera på en strategi utifrån yttre styrning, med utgångspunkt från dissonansteorin, sågs också som problematiskt eftersom jämställdhetsarbetet så tydligt handlar om kunskap. Man behöver kunskap för att kunna arbeta på djupet, för att medvetandegöra hur genus görs av en själv och andra i verksamheten (Andersson 2009).

Ytterligare en viktig fråga som diskuterades var hur reflektion och kunskap egentligen förhåller sig till varandra. Ofta finns det en tendens till att likställa dem i diskussionerna. Några menade att det i korta projekt vanligen finns för lite tid för reflektion, vilket försvårar ett djupare lärande som ger insikter och förståelse. I Göteborgs stad utgick man från en initialt mer lärteoretisk ansats och kom sedan att allt mer betona hårdare styrmedel i samband med Ledarutbildningen. Detta avspeglade sig till exempel i hur de övergripande jämställdhetsmålen formulerades och de metoder som utvecklades för analys och uppföljning i samband med utvecklingsarbetet. Till exempel betonades jämställdhetsaspekter i budgetarbetet som

ett viktigt verktyg för att åstadkomma en jämställd verksamhet. Tidigare forskning har visat att politiska områden rent generellt ofta utvecklas från mer mjuka styrformer (som till exempel olika kapacitetsbyggande insatser) till mer tvingande eller hårda styrmedel (som exempelvis striktare regler och användningen av sanktionsmedel) (Schneider och Ingram 1990). Det finns på motsvarande sätt en tendens för "nyare" politiska områden, som i högre grad kännetecknas av en osäkerhet kring mål och strategier, att tillämpa lärande strategier för utveckling.

Efterhand när osäkerheten minskar och området "mognar" kan hårdare styrformer tillämpas (Schneider och Ingram 1990). Utbildning brukar betraktas som ett mjukt styrmedel. Jämställdhetsintegrering kan betraktas som ett relativt nytt arbetsområde inom utbildningsförvaltningen och kanske är det en förklaring till övergången från mer mjuka till hårdare styrmedel. När osäkerheten kring vad som skulle göras minskade, så var det lättare att ställa krav på resultat. Här spelade Ledarutbildningen en viktig roll.

Jämställda tjänster i privat och offentlig sektor?

Malin Lindberg, Luleå tekniska universitet & Tema A&O

Kristina Johansson, Luleå tekniska universitet & Tema A&O

Anne-Charlott Callerstig, Linköpings universitet & Tema Likabehandling

Kristina Lindholm, Stockholms universitet & Tema Likabehandling

I föregående två kapitel har vi beskrivit hur jämställdhetsinsatser har organiserats i två projekt, ett i privat tjänstesektor och ett i offentlig tjänstesektor. I detta avslutande avsnitt sammanför vi erfarenheterna från dessa två projekt i syfte att klargöra hur jämställdhetsinsatser kan organiseras i olika kontexter för att ge långsiktiga effekter. Med "effekter" menar vi i likhet Callerstig med m fl (2011, sid 30) "projektens långsiktiga påverkan på organisationernas verksamhet".

För att nå långsiktighet måste man inte bara göra "saker rätt", exempelvis att organisera utvecklingsarbetet på rätt sätt, utan man måste också göra "rätt saker". Vi undersöker om det finns några likheter och skillnader mellan privat och offentlig tjänstesektor vad gäller förutsättningarna för att motivera och organisera jämställdhetsinsatser, hur detta påverkar vilka strategier som använts i genomförandet samt utsikterna för att insatserna ska ge upphov till långsiktiga effekter.

Vi undersöker också de skilda förutsättningarna för att arbeta med jämställdhet som huvudfokus jämfört med ett arbete i vilket jämställdhet är ett av flera perspektiv i utvecklingsprojekt. Vår förhoppning är att jämförelsen ska öka förståelsen för hur jämställdhetsinsatser kan organiseras i olika kontexter för att ge önskad effekt.

Likheter i förutsättningar och strategier

De två projekt vi valt att studera – som bedrivits vid ett köpcentrum respektive en kommunal utbildningsförvaltning i Sverige – delar en rad liknande erfarenheter i genomförandet av sina projekt. Båda projekten tar avstamp i en insikt om att det finns problem med ojämställdhet i organisationerna. Vid köpcentret konstaterades att kvinnor och män i stor utsträckning arbetar i olika typer av butiker och att kvinnor är överrepresenterade bland de deltidsarbetande. Vid den kommunala förvaltningen konstaterades att jämställdhetsarbetet ditintills främst omfattat personalfrågor och jämställdhetsplaner och att jämställdhetsarbetet avseende verksamheten behövde utvecklas.

En gemensam upplevelse i båda organisationerna var att jämställdhetsfrågor marginaliserats i verksamhetsutvecklingen. Jämställdhetsinsatser prioriterades inte och få åtgärder hade utförts i syfte att komma till rätta med upplevda problem. Vid den kommunala förvaltningen konstaterades att jämställdhetsarbetet gått på sparlåga de senaste åren och att det behövdes en nytändning. Det påpekades att det saknades kunskaper om genus och jämställdhetsarbete i allmänhet och att det fanns en omedvetenhet om jämställdhetsproblemen i utbildningsverksamheten bland både chefer och medarbetare. Vid köpcentret konstaterades för det första att det saknades en långsiktig strategi för kompetensutveckling. Strategiska satsningar saknades även i fråga om jämställdhet. Utöver att några av de större butikerna hade jämställdhetsplaner hade jämställdhetsfrågor inte drivits. För att komma till rätta med detta vill projektledningen som en del av kompetensutvecklingsinsatsen utbilda deltagarna i genus och jämställdhet. En av de huvudsakliga strategier som användes för att komma tillrätta med avsaknaden av kunskap om genus och jämställdhet vid både köpcentret och kommunalförvaltningen var att anordna utbildningar riktade till medarbetare och chefer.

De två projekten delade även ett gemensamt intresse i utformningen av sina jämställdhetsinsatser, nämligen att utveckla bemötandet av kunder respektive elever. Vid köpcentret ägnades en stor del av den utbildning som genomfördes åt bemötandet av kunder, med vissa inslag som direkt rörde jämställdhet. Under ledning av den inbjudna jämställdhetsexperten diskuterades bemötande och kommunikation som uttryck för undermedvetna normer och föreställningar om kön. Vid den kommunala förvaltningen betonades vikten av att bemöta eleverna på ett jämställt sätt. Projektet skulle öka lärarnas förmåga att behandla tjejer och killar lika och inte utifrån traditionella könsroller. Hydén (2001) beskriver bemötande som ett relationellt möte mellan människor inom en professionell ram.

Det går att förstå bemötande både utifrån den som blir bemött och den som bemöter. Hydén diskuterar hur olika professionella logiker, lagstiftning och organisatoriska förutsättningar skiljer sig från vardagliga uppfattningar och därför kan vara svåra att förstå för enskilda individer. Offentliga verksamheter innehåller yrken som i sin yrkesroll utför myndighetsutövning, som exempelvis socialarbetare och poliser.

Skilda yrkesroller innebär att ett jämställt bemötande inte kan tolkas på samma sätt för en säljare och kund i ett köpcentrum jämfört med en lärare och elev. Det finns många olika tolkningar om vad bemötande innebär och vi menar att begreppet skulle kunna analyseras som ett så kallat "tomt begrepp" som fylls med innehåll av de aktörer som använder det. Handlar då bemötande enbart om personligt agerande och samspel? I vilken utsträckning kan en organisation bemöta någon eller något?

Fokuseringen vid bemötande kan förstås som en sorts individualisering av jämställdhetsarbetet med konsekvensen att uppmärksamheten förflyttas från strukturella förhållanden i ett företag eller en organisation till den enskilda individens upplevelse om exempelvis ett jämställt bemötande.

En gemensam erfarenhet i de två projekten var att jämställdhetsbegreppet av de anställda upplevdes som alltför abstrakt för att ge vägledning i det konkreta jämställdhetsarbetet. De nationella jämställdhetsmål som kommunala förvaltningar ska följa beskrevs av det kommunala projektets deltagare som svåra att omvandla till lokalt användbara mål och åtgärder. Callerstig & Lindholm (2011, sid 82) har tidigare konstaterat att de politiska målsättningar som ska vara vägledande för jämställdhetsintegrering ofta är vaga och komplexa och att en av svårigheterna i det praktiska arbetet är just att förstå hur de kan operationaliseras i förhållande till verksamheten.

Även om den privata sektorn inte styrs på samma sätt av politiska mål så upplevde projektdeltagarna vid köpcentret på samma sätt att den kunskap om genus och jämställdhet som de fick genom utbildningen var svår att omvandla till konkreta åtgärder i den egna verksamheten. En förklaring till detta kan vara att jämställdhet under utbildningen vid köpcentret berördes på dels en abstrakt övergripande nivå, dels på en individuell vardaglig nivå, vilket osynliggjorde nivån däremellan: organisationsnivån med arbetsplatsens organisering och de anställdas erfarenheter. I och med att länken mellan deltagarnas individuella handlingar och de övergripande jämställdhetsdefinitionerna saknades, upplevde deltagarna det som svårt att konkretisera diskussionen om jämställdhet. Detta var även fallet på utbildningsförvaltningen, där jämställdhetsproblemen ofta definierades som något som var en följd av individuella föreställningar om pojkar och flickor och något som medarbetarna förde med sig in i organisationen (jmf Abrahamsson 2000).

Ytterligare en upplevelse som delades av de båda projekten var bristen på tid. Det avsattes inte tillräckligt med tid för att genomföra jämställdhetsinsatserna på ett fullödigt sätt. Tidsbrist framhölls som en risk när det gällde jämställdhetsarbetets fortlevnad efter utbildningsperiodens slut vid den kommunala förvaltningen. Projekt som arbetsform sågs som en riskfaktor eftersom fokus, tid och resurser ofta försvinner efter projektperiodens slut. Det framhölls även att personalen behöver särskilt avsatt arbetstid för att kunna ägna sig åt specifika frågor. Jämställdhetsutbildningen i projektet gjordes obligatorisk för samtliga skolchefer inom utbildningsförvaltningen. Vid köpcentret var den tid som personalen kunde ägna åt projektet och kompetensutveckling mycket begränsad. Butikernas långa öppettider, de små organisationerna och den slimmade bemanningen gjorde det kostsamt med frånvarande medarbetare. Därmed var det upp till varje butikschef att besluta om

medarbetarnas deltagande i Detaljhandelsskolan skulle ske på betald eller obetald tid. För att butikshefarna skulle tillåta sina medarbetare att delta under arbetstid var det därför nödvändigt för projektledningen att ägna mycket tid och kraft till att marknadsföra nyttan med utbildningsinsatserna för butikernas verksamhet och lönsamhet. Svårigheten att beskriva nyttan med jämställdhet i ekonomiska termer gjorde också att den tid som det var möjligt att ägna åt renodlade jämställdhetsfrågor var begränsad.

Olikheter i förutsättningar och strategier

Ovanstående jämförelse visar att det finns flera likheter i de båda undersökta projektens erfarenheter av att genomföra jämställdhetsinsatser. Dessa likheter, marginalisering av jämställdhetsfrågor, brist på tid, låg kunskapsnivå om jämställdhet och svårigheten att föra över övergripande jämställdhetsmål till lokal praktik, kan därmed sägas vara desamma för privat och offentlig tjänstesektor, oavsett om jämställdhet är ett perspektiv eller huvudfokus i verksamhetsutveckling. Det finns dock även en rad skillnader som till stor del har att göra med sektorernas skilda förutsättningar, men även med det sätt som jämställdhetsarbetet organiseras.

Den tydligaste skiljelinjen mellan projekten är motiven till jämställdhetsinsatserna. Även om båda projekten delar insikten att det finns problem med ojämställdhet i organisationerna drivs de av delvis olika motiv, vilket i sin tur formar förutsättningarna för deras respektive jämställdhetsinsatser. Vid köpcentret var det lönsamhet som eftersträvades i verksamhetsutvecklingen. För att jämställdhetsfrågorna skulle få legitimitet i utvecklingsarbetet behövde nyttan beskrivas så att det överensstämde med detta övergripande mål. Vid den kommunala förvaltningen var det framförallt politiska krav på att jämställdhet ska integreras i all offentlig verksamhet samt specifika jämställdhetsmål för skolan som utgjorde utgångspunkt. Denna skillnad kan delvis förklaras av organisationernas sektorstillhörigheter. I privat sektor, dit köpcentret hör, är ekonomisk vinst en typisk drivkraft. Offentlig sektor, dit den kommunala förvaltningen hör, förknippas snarare med att välfärden ska ha god kvalitet och att ökad jämställdhet bidrar till demokrati. Det har dock de senaste decennierna blivit allt vanligare att offentliga verksamheter strävar efter kostnadsreduktion och effektivitet samtidigt som vissa privata verksamheter kan sträva efter att nå sociala mål.

I den offentliga sektorn syns tendenser att försöka efterlikna den privata sektorn, med kundfokusering, nöjd-kund-index, effektivitetsmätningar m m, samtidigt som den privata sektorn använder sig av rättviseargument, exempelvis inom det som kallas för Corporate Social Responsibility (jmf. Callerstig 2011a). Både i offentlig och privat verksamhet är det viktigt med legitimitet i förhållande till aktörer i omvärlden som

organisationen är beroende av och jämställdhetsarbete kan vara ett sätt att erhålla legitimitet. I offentliga organisationer är legitimitet och tilltro till verksamheten viktigt i förhållande till politiker, medborgare och brukare, i den privata sektorn i förhållande till ägare, kunder och allmänhetens förtroende för företaget. Callerstig & Lindholm (2011, sid 82) konstaterar att jämställdhetsintegrering vuxit fram parallellt med effektivisering av den offentliga sektorn:

"Jämställdhetsintegrering har vuxit fram under en tidsperiod kännetecknad av effektiviseringsretorik inom offentlig förvaltning i vilket begrepp som evidens, mätbarhet och utvärdering vunnit allt större gehör. Strategin framställs inte sällan som ett sätt att modernisera och effektivisera verksamheter."

Utifrån syftet med vår studie är det viktigt att analysera hur valet av motiv till jämställdhetsinsatser påverkar vilka åtgärder som är möjliga att genomföra, de resultat som kan uppnås genom dessa och hur bestående dessa resultat blir. Ett exempel på ett sådant orsakssamband är utformningen av de utbildningar som anordnades i projekten. På köpcentret var det generell kompetensutveckling som fokuserades. För att få deltagare och genomslag i verksamheterna framställdes utbildningen som ett sätt att öka försäljningen. På köpcentret gjordes en skillnad mellan generell kompetensutveckling och jämställdhet. Det gjorde det i sin tur svårt att locka deltagare till en utbildning som butikschefer och annan personal enbart såg handla om jämställdhet. Vid köpcentret gjordes alltså en tolkning av jämställdhet som något separat vid sidan av ordinarie mål.

För att kunna prata om jämställdhet på utbildningen vävdes ett avsnitt om jämställdhet in i den generella utbildningen för kompetensutveckling av handelsanställda. Vid den kommunala förvaltningen ansågs det däremot vara möjligt att initiera en utbildning med utgångspunkt i syftet att jämställdhetsintegrera verksamheten, eftersom alla offentliga organisationer har krav på sig att införliva ett jämställdhetsperspektiv i sina verksamheter. Även om förvaltningen ansåg att jämställdhetsarbetet främjades av att tala om nyttan i förhållande till verksamhetsmålen så ifrågasatte de inte jämställdhet som ett överordnat mål i sig själv i kommunen.

Jämställdhet inom skolområdet bygger på en förhållandevis lång tradition – det finns exempelvis integrerat i lärarytbildningen – och många medarbetare hade tidigare kommit i kontakt med jämställdhetsarbete. I våra undersökningar av jämställdhetsarbetet i de två organisationerna kom den kommunala förvaltningen att styra med regler medan de privata arbetsgivarna valde att ha frivilliga utbildningar. Frågan är om möjligheten att styra med regler är större i den kommunala förvaltning vi undersökt,

där utbildningen gjordes obligatorisk för de anställda. Offentliga organisationer kan sägas vara styrda av lagar och regler i högre grad än privata på ett sätt som inte kan väljas bort av tjänstemän och förvaltningsledning. Privata arbetsgivare kan beordra medarbetare till obligatoriska kurser, till exempel i företagets värdegrund, men de omfattas sällan av statliga påbud om jämställdhetsintegrering. Vid köpcentret var det inte möjligt att centralt besluta om obligatoriskt deltagande, eftersom butikshefarna har rätt att besluta om fördelningen av personalens arbetstid. Därmed blev deltagandet i utbildningen av handelsanställda frivilligt.

En annan aspekt av regelstyrning är förekomsten av jämställdhetsmål. Inom offentlig sektor finns politiska jämställdhetsmål på nationell nivå som ska vara vägledande för all statlig och kommunal verksamhet. Förekomsten av jämställdhetsmål i offentlig sektor kan dels ha att göra med denna sektors politiska karaktär, där politiker (åtminstone i teorin) beslutar det som tjänstemän sedan ska genomföra. Det kan också ha att göra med denna sektors långa tradition av jämställdhetsinsatser. Callerstig m fl (2011, sid 16) skriver att "jämställdhetsarbete i offentlig regi har bedrivits i stor omfattning sedan 1980-talet". Det omfattar både krav om jämställdhetsintegrering av verksamheter, främjande åtgärder ur ett medarbetarperspektiv samt diskrimineringsskydd för både anställda och brukare.

Privat sektor är bara undantagsvis skyldig att följa statligt satta jämställdhetsmål, utan det är upp till varje enskilt företag att formulera egna mål på området. Jämställdhetslagen föreskriver visserligen att alla arbetsgivare med fler än 25 anställda ska upprätta en jämställdhetsplan, men sådana planer omfattar i första hand personalfrågor snarare än organisationernas kärnverksamheter. Eftersom majoriteten av företagen på köpcentret endast hade en handfull anställda var det få av dem som omfattades av jämställdhetslagens krav. Förekomsten av jämställdhetsmål garanterar dock inte framgång i det praktiska jämställdhetsarbetet i och med svårigheterna att översätta befintliga mål från teori till praktik.

Förutsättningar för långsiktiga effekter av jämställdhetsinsatser

Vad säger då ovanstående jämförelse om förutsättningarna för att uppnå långsiktiga effekter av jämställdhetsinsatser? Det finns ett antal förutsättningar som är gemensamma för privat och offentlig sektor men även flera som skiljer sig åt. Likheter och skillnader sammanfattas i Tabell 1 nedan.

PRIVAT TJÄNSTESEKTOR – OFFENTLIG TJÄNSTESEKTOR
Likheter
Fokus vid bemötande
Marginalisering av jämställdhetsfrågor
Brist på tid
Avsaknad av kunskap om genus & jämställdhet
Jämställdhetsbegreppet & jämställdhetsmål upplevs som abstrakta
Skillnader
Olika motiv och drivkrafter
Olika styrsystem
Olika yrkesroller som påverkar synen på bemötande

Tabell 1. Gemensamma och skilda förutsättningar för jämställdhetsinsatser i privat och offentlig tjänstesektor.

I detta avsnitt kommer vi att fördjupa analysen av dessa likheter och skillnader utifrån tre teman: 1) Utbildningens roll, 2) Hållbara resultat, 3) Aktivt ägarskap.

Vi kommer att urskilja vilka pusselbitar som är avgörande för att jämställdhetsinsatser ska ge långsiktiga effekter i privat respektive offentlig tjänstesektor. Våra tre teman har vissa likheter med de mekanismer som Brulin och Svensson (2011) beskriver påverkar fortlevnaden av projektresultat. Dessa mekanismer är aktivt ägarskap, gemensam kunskapsbildning varvat med handling, samt ett utvecklingsinriktat lärande.

Den huvudsakliga lärdomen är att projekt måste vara en del i en långsiktig utvecklingsstrategi för organisatorisk förändring, annars riskerar resultaten att falla mellan stolarna vid projekttidens slut. Detta kräver ett aktivt ägarskap där ledningen inte bara initierar utan även följer insatserna under projektets gång. En annan lärdom är att lärande måste integreras i deltagarnas ordinarie arbetsuppgifter för att kunna översätta teori till praktik. På så sätt överbryggas klyftan mellan jämställdhetsmålen och jämställdhetsbegreppets abstrakta prägel och organisationens faktiska verksamhet.

Utbildningens roll

Den gemensamma åtgärd som tillämpades i projekten inom både privat och offentlig sektor var utbildning av personalen. Just utbildning är en åtgärd som förenar kompetensutveckling och jämställdhetsinsatser. Det är en vanligt förekommande åtgärd som används i syfte att råda bot på den generella okunskapen om genus och jämställdhet hos personal och ledning (Callerstig 2011b). Det är dessutom ett centralt verktyg för att åstadkomma långsiktig kompetensutveckling (Brulin & Svensson 2011). Jämställdhet och kompetensutveckling hänger ihop eftersom könsmärkt lärande och könssegregerad arbetsfördelning förhindrar rörlighet och kompetensutveckling på arbetsplatser. Kön tillåts styra istället för kompetens, lärande och kreativitet.

Därigenom är jämställdhetsintegrering ett redskap för kompetensutveckling och vice versa (Abrahamsson 2009, Senneby 2011). Hur utbildningen organiseras avgör dock dess långsiktiga effekter på jämställdheten. Befintlig arbetslivsforskning visar att enstaka kurser inte är tillräckligt för att åstadkomma ett verkligt lärande bland anställda. Det krävs kontinuerlig kompetensutveckling som både förser deltagarna med expertkunskaper och möjligheter att väva in dessa nya kunskaper i sina ordinarie arbetsuppgifter. Det krävs även att det är de anställda som blir kunskapsbärare genom att ge dem inflytande över läroprocessens form och innehåll (Kock 2010, Brulin & Svensson 2011).

Begreppet "arbetsplatslärande" är användbart i detta sammanhang eftersom det avser ett särskilt sätt att leda och organisera kompetensutveckling som innebär organisationsutveckling med bestående effekter (Kock 2010, Brulin & Svensson 2011).

Begreppet "kompetensutveckling" avser då både individens och organisationens utveckling av kunskaper och färdigheter. Det kan uttryckas som att arbetsplatslärande består av "mer än en kurs". Det handlar om lärande som sker som en integrerad del i den ordinarie verksamheten och där flera olika aktörer involveras – såväl inom som utom organisationen. Inom organisationen är anställda, fack och ledning centrala aktörer. Utanför organisationen består de centrala aktörerna av exempelvis beslutsfattare, myndigheter, utbildningssamordnare, arbetsgivarorganisationer, företagareföreningar och konsulter. Tre olika strategier för kompetensutveckling har kunnat urskiljas: lära sig själv, lära av andra och lära på jobbet. Lära sig själv innebär en kunskapsöverföring från lärare till elev genom kurs utanför arbetsplatsen, inköp av facklitteratur och självstudier. Lära av andra innebär studiebesök och nätverkande för att lära av hur andra gör. Lära på jobbet innebär en parallell process av kunskapsinhämtning och praktisk tillämpning genom arbetsplatsförlagda utbildningar, träffar bland personalen, formandet av arbetsgrupper samt arbete i projekt. Av dessa tre strategier är lära sig själv den vanligaste formen av kompetensutveckling. Ett

.....

kvalificerat lärande i det dagliga arbetet kräver emellertid variation där minst två av de tre strategierna kombineras (Ellström 2010).

Att enstaka kurser tidigare visat sig vara otillräckligt för att skapa långsiktig kompetensutveckling betyder att projektens utbildningsinsatser skulle behöva vara mer kontinuerliga än vad som varit fallet. Vid köpcentret begränsades inslaget om jämställdhet i utbildningen till några enstaka tillfällen, vilket kontrasteras av den kommunala förvaltningen där hela utbildningen handlade om jämställdhet. Frågan är om utbildningarna har bestått av "mer än en kurs" – det vill säga om lärandet har varit en integrerad del i den ordinarie verksamheten med deltagande från flera olika kategorier av aktörer. Vid köpcentret involverades både butiksanställda och butikschefer, samtidigt som själva lärandet organiserades som en separat del vid sidan av verksamheten. Vid den kommunala förvaltningen var målet att alla skolchefer skulle delta i utbildningen, samtidigt som deltagarna uppger sig ha haft svårt att översätta de övergripande jämställdhetsmålen till sin lokala kontext. Det organisatoriska förändringsarbetet utvecklades successivt och länkades till utbildningen såtillvida att skollärans arbete med att ta fram handlingsplaner inom ramen för utbildningen integrerades som en del av utvecklingsarbetet. Skollärarna fick också arbeta med att göra egna undersökningar och med hjälp av en processledare ta fram lämpliga strategier för det framtida jämställdhetsarbetet. Dock fanns en oro bland många av de intervjuade deltagarna för att arbetet skulle avstanna efter projektiden.

Utbildningarna har i viss utsträckning lyckats variera olika strategier för arbetsplatslärande, vilket visat sig vara en förutsättning för arbetsplatslärande. Lära sig självstrategin med en föreläsare som överför kunskap till deltagare har tillämpats parallellt med lära på jobbet-strategin där utbildningen ägt rum på arbetsplatsen och inom ramen för projekten. Lära av andra-strategin med studiebesök och nätverk verkar ha använts i mindre utsträckning i projekten. Även om de valda strategierna skulle ha kunnat tillämpas på ett mer systematiskt och genomgripande sätt, har det ändå gett deltagarna möjlighet till olika typer av lärande.

Hur har då de två projekt vi studerat lyckats i sina ambitioner att skapa långsiktig kompetensutveckling med hjälp av utbildning? Båda projekten utgick från antagandet att utbildning ger personalen de kunskaper och färdigheter som behövs för att de ska förändra sitt agerande och bemötande av kunder och klienter. Vidare antogs att ett bättre bemötande skulle innebära bättre service som i slutändan skulle ge nöjdare kunder och klienter. Enligt de läromodeller som diskuterades i kapitel två finns det flera alternativa antaganden om relationen mellan kunskap, reflektion och handling

(se även Callerstig 2011b). I de projekt vi studerat dominerar antagandet att utbildning leder till förändrat handlingsmönster. Spets (2011, sid 194) menar dock att relationen mellan kunskap och handling snarare kännetecknas av en växelverkan

”För att en utveckling baserad på kunskap ska komma igång på allvar, måste teori omsättas i praktik, som omsätts i teori, som omsätts i praktik och så vidare.”

Detta kan också ses som ett betonande av behovet av organisationsintegrerade mekanismer för kontinuerlig reflektion i jämställdhetsarbetet snarare än en ensidig strategi med fristående och i tid avgränsade utbildningsinsatser. Ett annat sätt att se på utbildningens roll i jämställdhetsinsatser är att problematisera den diagnos av problemet som ligger till grund för detta antagande. Enligt Bacchi (1999) är det möjligt att analysera hur problem presenteras och vilka effekter detta får för olika människors positioner och för vilka lösningar som framstår som önskvärda.

I fallet med utbildning som verktyg för att förändra organisationer i jämställd riktning presenteras problemet som bristande kunskap, hos både chefer och övriga anställda. Problemet presenteras också som en fråga om hur personalen bemöter kunder respektive elever. Dessa sätt att presentera problemet gör att de personer som arbetar i organisationerna framstår som den främsta orsaken till rådande ojämställdhet. Lösningen blir att förändra medarbetarnas bemötande av kunder och elever. Förändringen ska ske genom att medarbetarna deltar i kurser som ska öka deras kunskaper om genus och jämställdhet.

Med inspiration från Bacchi (1999) är det intressant att analysera alternativen – det vill säga vad som inte framställs som ett problem och vilka lösningar som inte är aktuella i de organisationer vi studerat. Exempelvis förblir själva organisationernas ansvar höljt i dunkel eftersom problemet inte presenteras som en fråga om organisatoriska strategier, riktlinjer och resursfördelning. Som beskrivs i fallet med köpcentrets ambition att öka andelen heltidstjänster i kvinnodominerade butiker presenterades problemet aldrig som en fråga om resursfördelning. Därmed blev det aldrig aktuellt att omfördela resurser för att möjliggöra detta, utan problemet löstes istället genom att varje medarbetare själv fick kombinera arbetstimmar i olika butiker.

Att presentera problemet med ojämställdhet enbart som en fråga om personalens bemötande av kunder och elever innebär att det är de anställda och inte ledningen eller olika organisatoriska processer som behöver utvecklas. Återigen förläggs det huvudsakliga ansvaret på individuell snarare än organisatorisk nivå. Ledningens ansvar riskerar att reduceras till att ge jämställdhetsinsatserna sitt uttalade stöd. Samtidigt har båda projekten – parallellt med fokuseringen av bemötande – tilldelat

ledningen vissa arbetsuppgifter, exempelvis att formulera lokala jämställdhetsmål och revidera styrdokument.

Hållbara resultat

I detta avsnitt analyserar vi likheterna och skillnaderna mellan privat och offentlig tjänstesektor utifrån deras förutsättningar att ge upphov till hållbara resultat. I likhet med Callerstig m fl (2011, sid 13) använder vi begreppet "hållbara resultat" i betydelsen av "bestående förändringar i arbetslivet och överlevnaden av ett utvecklingsarbete". Det är alltså tidsaspekten som är central i vår bedömning av potentialen att med vissa motiv och strategier skapa långsiktiga effekter. Även resultatens integrering i organisationen är relevant. I vilken mån har resultaten påverkat organisationens struktur och arbetssätt?

Tidigare forskning har visat att organisationers motiv för att delta i projekt påverkar vilka resultat som uppnås (Brulin & Svensson 2011). Det kan finnas både interna och externa motiv bakom organisationsutvecklande insatser. Interna motiv i form av önskemål från fack, anställda och arbetsgivare. Externa motiv i form av samhälls-förändringar, konkurrens och teknisk utveckling (Ellström 2010). I fallet med köpcentret och den kommunala förvaltningen förekommer båda dessa motiv. I köpcentret var det interna motivet att arbetsgivare och anställda hade behov av att skapa mer stabila arbetstillfällen genom att öka personalens kompetens. Det externa motivet i köpcentret var att ökad konkurrens ställer krav på ökad lönsamhet i butikerna. I fallet med den kommunala förvaltningen var det interna motivet att öka personalens förmåga att se och hantera jämställdhetsproblem i utbildningsverksamheten. Det externa motivet var att uppfylla kravet på jämställdhetsintegrering i offentliga verksamheter.

Ett annat sätt att klassificera olika motiv är att dela in dem i opportunistiska motiv, instrumentella motiv och verksamhetsutvecklande motiv (Brulin & Svensson 2011). Opportunistiska motiv innebär att det främst är möjligheten till extern finansiering som avgör valet att delta i ett projekt, alternativt möjligheten för organisationen att skapa sig ett gott anseende utåt. Denna typ av motiv förekommer i både köpcentret och den kommunala förvaltningen. I fallet med köpcentret var tillgången till finansiering från Europeiska socialfonden avgörande för att butikerna skulle initiera processen att kompetensutveckla sin personal på detta systematiska sätt. Även om vår empiri inte avslöjar liknande motiv i den kommunala förvaltningen kan det inte uteslutas att tillgängliga projektmedel påverkat beslutet att genomföra jämställdhetsinsatsen. Det motiv som framgår i vårt material från den förvaltningen är däremot utsikten att uppfylla de politiska kraven på jämställdhetsintegrering i alla offentliga verksamheter. Instrumentella motiv innebär att projekt initieras i ett annat

syfte än det som uppges officiellt. Båda de projekt vi studerat har jämställdhet som ett av sina främsta mål, samtidigt som vår analys visar att de jämställdhetsinsatser som genomförts i praktiken begränsats till dem som ansetts bidra till ökad lönsamhet (i fallet med köpcentret) respektive målpuppfyllelse (i fallet med den kommunala förvaltningen). Verksamhetsutvecklande motiv innebär att projekt initieras i syfte att skapa långsiktig kompetensutveckling. Båda de projekt vi studerat har haft ambitionen att öka kunskap och kompetens hos personalen, men har inte lyckats skapa långsiktiga strukturer för detta där kompetensutvecklingen ingår som en del i den ordinarie organisationsutvecklingen.

Vilka konsekvenser har då valet av motiv fått i de projekt vi studerat? Brulin & Svensson (2011) drar slutsatsen att det i första hand är de verksamhetsutvecklande motiven som ger upphov till långsiktig förändring. Samtidigt visar vårt material att opportunistiska och instrumentella motiv kan fungera som en ingång för att indirekt nå fram till de verksamhetsutvecklande motiven. För att mobilisera stöd och engagemang för projekten hos ledning och anställda användes lönsamhet som argument i vårt fall av privat tjänstesektor, medan jämställdhetsinsatserna i fallet med den offentliga tjänstesektorn motiverades med centralt formulerade krav på jämställdhetsintegrering i offentliga verksamheter. För att få tillgång till externa resurser via Europeiska socialfonden och Sveriges Kommuner och Landsting krävdes dock en annan sorts argumentation. Där krävdes en motivering av hur insatserna skulle bidra till långsiktig organisatorisk förändring, vilket ledde till att projektens insatser delvis utformades utifrån verksamhetsutvecklande motiv oavsett respektive sektors skilda drivkrafter.

I våra resonemang ovan blir det tydligt att valet av motiv speglar förutsättningarna inom de olika sektorerna. Inom den privata tjänstesektorn verkar det vara lättast att argumentera utifrån lönsamhet, medan det inom den offentliga tjänstesektorn verkar ligga närmast till hands att argumentera utifrån centrala mål och regler. Inom den offentliga sektorn argumenterar man även ofta från nyttoargument, som att jämställdhet kan bidra till ökad effektivitet eller kvalitet. Vår analys visar att det var först när genusteorier och jämställdhetsmål kopplades till kärnverksamheten som jämställdhetsinsatserna uppfattades som relevanta.

Vid köpcentret bestod kärnverksamheten av försäljning, vilket gjorde att det främst var jämställdhetsinsatser som kunde bidra till ökad försäljning som ansågs vara användbara. Vid den kommunala förvaltningen bestod kärnverksamheten av undervisning, vilket skapade ett behov av att koppla centrala mål och regler om demokrati och jämställdhet till det dagliga arbetet i klassrummet. Det verkar därmed finnas två aspekter av motivvalen i respektive organisation: sektorstillhörighet samt kärnverksamhet.

Den offentliga sektorns långa erfarenhet av att bedriva jämställdhetsinsatser kan därmed förklara att offentliga mål och regler dominerade som motiv i det kommunala projekt vi studerat, detta vid sidan av nyttoargumentet (jmf. Callerstig m fl 2011). Rees (2005) drar emellertid detta argument till sin spets genom att föreslå att sociala motiv som jämställdhet och rättvisa utgör själva kärnan i jämställdhetsintegrering, medan ekonomiska motiv snarare kan kopplas till en helt annan organisationsutvecklande genre, nämligen "diversity management". Rätten till t ex goda arbetsförhållande och en utbildning fri från diskriminering behöver som socialt motiv inte motiveras i ekonomiska termer.

Aktivt ägarskap

Med begreppet "aktivt ägarskap" menar vi i likhet med Callerstig m fl (2011) en strategisk styrning eller samordning av projektverksamheter på ett sätt som säkrar integreringen av resultaten i organisationens ordinarie verksamhet. I båda våra fallstudier utpekades chefer som nyckelpersoner för att utbildningarna skulle ge effekt. Inom utbildningsförvaltningen sågs det som viktigt att förvaltningsledning och verksamhetscheferna var de som skulle formulera jämställdhetsmålen för organisationen. Projektledningen försökte på olika sätt "förskjuta ägarskapet" från jämställdhetsexperterna till förvaltningsledningen och skolcheferna. Ledarutbildningen gjordes obligatorisk för cheferna och detta kom att innebära en egen lär- och utvecklingsprocess för dem vid sidan av personalens. Vid köpcentret var det butiksheferna som gavs en nyckelroll för att förankra projektet hos de anställda och som ansvarade för att öka både sin egen och personalens kompetens. Ett aktivt ägarskap verkar därigenom ha varit en ambition snarare än en realitet i de projekt vi studerat. Cheferna har varit en viktig målgrupp för utbildningarna men verkar inte självmant ha intagit en tydlig ledarroll för att strategiskt styra och samordna projektverksamheterna så att den ordinarie verksamheten förändrats.

Ett aktivt ägarskap kan säkra balansen mellan uppifrån- och nedifrånstyrning i projekt genom att ge tydliga riktlinjer och tillräckliga resurser för att jämställdhetsinsatser ska kunna genomföras samtidigt som deltagarnas egna initiativ och engagemang tas till vara. För att kunna integrera jämställdhet på ett sätt som ger bestående avtryck i organisationen krävs att projektdeltagarna kan påverka insatsernas utformning (Callerstig m fl 2011). I de projekt vi studerat har utbildningarna involverat både chefer och anställda, vilket kan ha möjliggjort ett ömsesidigt inflytande över projektens genomförande. Detta garanterar dock inte att både ledning och deltagare fått påverka vilka strategier som använts eller vilka aktiviteter som genomförts. Ett aktivt ägarskap kan därutöver säkra kopplingen mellan individuellt och organisatoriskt lärande, vilket krävs för att jämställdhetsinsatser ska bli verkningsfulla. Även om lärandet i utbildningar ofta sker på individuell nivå bör inte

allt ansvar för förändringsarbetet läggas på individen. Jämställdhetsinsatserna måste organiseras så att det sker ett organisatoriskt lärande parallellt med det individuella lärandet (Argyris & Schön 1978). I båda de fall vi studerat lades tonvikten vid utbildning av personalen, vilket kan tolkas som en prioritering av det individuella lärandet. Köpcentrets ambition att öka kvinnors deltidsarbete – vilket skulle kräva organisatoriska förändringar – förverkligades inte. I projektet vid den kommunala förvaltningen fanns en ambition att koppla det individuella lärandet till ett organisatoriskt genom att utbildningen skulle öka chefernas förutsättningar att göra bedömningar, analyser och beslut så att jämställdheten i förvaltningen ökade. Varje chef skulle utarbeta en handlingsplan för att öka jämställdheten i den verksamhet som de ansvarade för, vilket kan tolkas som en koppling mellan individuellt och organisatoriskt lärande. Det framgår dock inte av vårt material om dessa ambitioner förverkligades eller ej.

Ett aktivt ägarskap kan även påverka jämställdhetsinsatsernas inriktning. I det svenska jämställdhetsarbetet har det sedan 1990-talet varit vanligt att dela upp arbetet i externt och internt jämställdhetsarbete. Det interna jämställdhetsarbetet fokuserar på personalfrågor, jämställdhetsplaner och diskrimineringslagens krav på aktiva åtgärder. Det externa jämställdhetsarbetet fokuserar på kärnverksamheten i termer av den service eller de tjänster som en organisation producerar (SOU 2007:15). Det interna och externa jämställdhetsarbetet kan med fördel kopplas ihop för att bli mer verkningsfullt. Tidigare forskning har exempelvis uppmärksammat att kopplingen mellan könsbaserade ojämlikheter och andra ojämlikhetsskapande processer – till exempel etnicitet, sexualitet, klass – inte alltid kan hanteras när enbart kärnverksamheten fokuseras (Verloo 2006).

De projekt vi studerat inbegriper både externt och internt jämställdhetsarbete. Det externa jämställdhetsarbetet har av verksamheterna fokuserats på bemötande. Det interna jämställdhetsarbetet syns i köpcentrets ambition att förändra personalsammansättningen och arbetstiden i butikerna, för att minska könssegregeringen och kvinnors utbredda deltidsarbete. I den kommunala förvaltningen konstaterades att organisationen tidigare främst fokuserat på personalfrågor, det vill säga internt jämställdhetsarbete, vilket nu krävde ökat fokus på organisationens kärnverksamhet. I bägge våra fallstudier tycks det alltså ske en successiv betoning av verksamhetsperspektivet i takt med att jämställdhetsarbetet blir mer konkret och kopplat till det vardagliga arbetet i organisationerna.

Slutsatser

I detta kapitel har vi analyserat de likheter och skillnader som privat och offentlig tjänstesektor uppvisar utifrån tre teman: 1) Utbildningens roll, 2) Hållbara resultat, 3) Aktivt ägarskap. Med hjälp av dessa teman har vi urskilt några pusselbitar som är centrala för att åstadkomma långsiktiga effekter av jämställdhetsarbete i privat respektive offentlig tjänstesektor. Dessa pusselbitar presenteras i Tabell 2 nedan.

	PRIVAT TJÄNSTESEKTOR	OFFENTLIG TJÄNSTESEKTOR
Utbildningens roll	Kontinuerlig kompetensutveckling istället för enstaka kurser	
	Nya kunskaper vävs in i ordinarie arbetsuppgifter	
	Lära sig själv – Lära på jobbet – Lära av andra	
	Balans mellan frivillighet och central styrning	Översättning av politiska mål till lokal kontext
Hållbara resultat	Strategiskt val av motiv	
	Officiellt motiv: Långsiktig organisatorisk förändring	
	Internt motiv: Bemötande av kunder och medborgare	
	Externt motiv: Ökad lönsamhet	Externt motiv: Krav på jämställdhetsintegrering
	Koppling till kärnverksamheten	
	Kärnverksamhet: Försäljning	Kärnverksamhet: Utbildning
Aktivt ägarskap	Balans mellan uppifrån- & nedifrånstyrning	
	Kombination av individuellt & organisatoriskt lärande	
	Kombination av internt & externt jämställdhetsarbete	

Tabell 2. Pusselbitar för långsiktiga effekter av jämställdhetsinsatser i privat respektive offentlig tjänstesektor.

Inom temat Utbildningens roll konstaterar vi att kontinuerlig kompetensutveckling istället för enstaka kurser är centralt i både privat och offentlig tjänstesektor för att åstadkomma långsiktiga effekter av jämställdhetsinsatser. Kontinuitet gör att deltagarna under en längre tid får möjlighet att reflektera kring de lärdomar som görs i utbildningen och att även organisationen får den tid som behövs för att förändra sin verksamhet. Det krävs dessutom att de nya kunskaper som deltagarna får genom utbildningen vävs in i det ordinarie arbetet för att rutiner och arbetssätt ska förändras.

Detta förutsätter en balans mellan de tre lärstrategierna Lära sig själv, Lära på jobbet och Lära av andra. I privat tjänstesektor är det av särskild vikt att göra en avvägning mellan den frivillighet i att delta i utbildningen som är en förutsättning i privat sektor och den centrala styrning som kan behövas för att säkra ett brett deltagande i jämställdhetsinsatserna. I offentlig tjänstesektor är det av särskild vikt att inom ramen för utbildningen översätta de politiska jämställdhetsmålen till den lokala kontext där de ska tillämpas, för att möjliggöra praktisk handling i organisationer som har krav på sig att integrera jämställdhet i all verksamhet.

Inom temat Hållbara resultat konstaterar vi att det är nödvändigt att vara strategisk i valet av motiv för jämställdhetsinsatserna. Det officiella motivet måste stämma överens med syftet i det program där finansiering söks, vilket kräver en bedömning av huruvida den egna organisationens drivkrafter delar tillräckligt med likheter med programmets inriktning. Långsiktig organisatorisk förändring var det officiella motiv som användes av de båda organisationer vi studerat, vilket sammanföll med såväl inriktningen i både Europeiska socialfondens och Sveriges Kommuner och Landstings program. Därutöver krävs ett strategiskt val av internt respektive externt motiv, utifrån förutsättningarna i den egna sektorn. Bemötande var det interna motiv som förenade båda organisationerna, med tonvikt vid kunder i privat tjänstesektor respektive vid elever i offentlig tjänstesektor. Lönsamhet dominerade som externt motiv i privat tjänstesektor, medan den offentliga tjänstesektorn främst drevs av de politiska kraven på jämställdhetsintegrering samt krav på effektivitet.

För att uppnå hållbara resultat krävs även att jämställdhetsinsatserna kopplas till kärnverksamheten. Detta för att göra insatserna relevanta i den kontext där de ska genomföras, vilket ökar möjligheterna till bestående förändringar i organisationen. I privat tjänstesektor var det i vårt studerade fall försäljning som utgjorde kärnverksamheten, vilket innebar att jämställdhetsinsatserna uppfattades som relevanta och begripliga först när de kopplades till möjligheten att öka butikernas lönsamhet. I offentlig tjänstesektor var det i vårt studerade fall undervisning som utgjorde kärnverksamheten, vilket innebar att jämställdhetsinsatserna uppfattades som relevanta och begripliga först när de kopplades till möjligheten att göra lärarnas

bemötande av eleverna mer jämställt.

Inom temat Aktivt ägarskap konstaterar vi att det behövs en balans mellan uppifrån- och nedifrånstyrning för att få genomslag och engagemang i jämställdhetsinsatserna. Ledningen möjliggör insatserna genom legitimitet, riktlinjer och resurstilldelning. Deltagarnas engagemang avgör sedan om insatserna får genomslag i det dagliga arbetet. Inom offentlig tjänstesektor finns redan en tradition av att styra med centrala mål och regler när det gäller jämställdhetsinsatser, vilket är ovanligare inom privat tjänstesektor. Detta gör att avvägningen mellan uppifrån- och nedifrånstyrning måste göras utifrån respektive sektors förutsättningar. För att både organisation och verksamhet ska påverkas av jämställdhetsinsatserna krävs en kombination av individuellt och organisatoriskt lärande. Det är inte bara ledningens och de anställdas arbetssätt som måste förändras, utan även organisationens struktur och riktlinjer, för att jämställdhetsinsatserna ska anses ha gett effekt. Detta gäller inom såväl privat som offentlig tjänstesektor. Slutligen krävs en kombination av internt och externt jämställdhetsarbete för att förändra personalsammansättningen parallellt med kärnverksamheten.

Det externa jämställdhetsarbetet styrs i större utsträckning av den projektfinsiering som finns tillgänglig, exempelvis via Europeiska socialfonden och Sveriges Kommuner och Landsting. Båda våra studerade projekt har med hjälp av sådan finansiering genomfört jämställdhetsinsatser. Det gäller alltså att inom det aktiva ägarskapet hitta vägar som möjliggör en balans mellan det interna och det externa jämställdhetsarbetet.

Referenser

Abrahamsson, Lena (2009). Mellan nya och gamla genuskonstruktioner på handelns arbetsplatser. Projektbeskrivning FAS.

Abrahamsson, Lena (2000). Att återställa ordningen. Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer. Umeå: Boréa.

Acker, Joan (2006). "Gender and Organizations". I Salzman Chafetz, Janet (red.). Handbook of the Sociology of Gender. New York: Springer.

Andersson, Susanne (2009). Aktionsorienterad genusforskning – i skärningspunkten mellan genusforskning och ett praktiskt jämställdhetsarbete. I Andersson, Susanne, Amundsdotter, Eva & Svensson, Marita. Mellanchefen – en maktpotential. Hudiksvall: Fiber Optic Valley.

Arbetsplatslärande mycket mer än en kurs – sammanställning av målgruppsintervjuer (2010). Luleå: Tema Arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet.

Argyris, Chris (1999). On organizational learning. Oxford: Blackwell.

Argyris, Chris & Schön, Donald A. (1978). Organizational learning – a theory of action perspective. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Bacchi, Carol Lee (1999). Women, policy and politics – the construction of policy problems. London: SAGE.

Björnstam, Linnéa (2009). Handels om unga på arbetsmarknaden. Rapport Handels utredningsgrupp.

Brulin, Göran & Svensson, Lennart (2011). Att äga, styra och utvärdera stora projekt. Lund: Studentlitteratur.

Callerstig, Anne-Charlott (2011a). Jämställd medborgarservice. I Lindholm, Kristina (red.). Jämställdhet I verksamhetsutveckling. Lund: Studentlitteratur.

Callerstig, Anne-Charlott (2011b). Utbildning för en jämställd verksamhet. I Lindholm, Kristina (red.). Jämställdhet I verksamhetsutveckling. Lund: Studentlitteratur.

Callerstig, Anne-Charlott & Lindholm, Kristina (2011). Det motsägelsefulla arbetet med jämställdhetsintegrering. Tidskrift för genusvetenskap, 2-3, s. 79-96.

Callerstig, Anne-Charlott Lindholm, Kristina, Sjöberg, Karin & Svensson, Lennart (2011). Jämställdhetsintegrering som hållbar utvecklingsprocess. I Lindholm, Kristina (red.). Jämställdhet I verksamhetsutveckling. Lund: Studentlitteratur.

Carlén, Stefan (2007). Deltidsanställningar i handeln – en fråga om kön. Rapport Handelsanställdas förbund.

Council of Europe, Committee of Ministers (1998). Recommendation No. R (98) 14 of the Committee of Ministers to Member States on Gender Mainstreaming. Brussels.

Dahlerup, Drude & Freidenvall, Lenita (2005). Quotas as a 'fast track' to equal representation for women. *International Feminist Journal of Politics*, 7 (1), s. 26–48.

Danilov, Kristina & Hellgren, Johnny (2010). Rekryteringsstrategier inom detaljhandeln. Forskningsrapport. Handels Utvecklingsråds rapportserie 2010:4.

Doelen van der, Frans C.J. (2005). The "give-and-take" packaging of policy instruments: Optimizing legitimacy and effectiveness. I Bemelmans-Videc, Marie-Louise, Rist; Ray C. & Vedung, Evert (red.) *Carrots, Sticks and Sermons. Policy instruments and their evaluation*, New Brunswick: Transaction.

Ellström, Per-Erik (2010). Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer. I Kock, Henrik (red.). *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Grape, Linda & Gustavsson, Pär (2007). *Handels i siffror 2007 – Arbetsmarknaden. Rapport Handels utredningsgrupp*.

Hydén, Lars-Christer (2001). Att bemöta och bemötas. I *Utan fast punkt: om förvaltning, kunskap, språk och etik i socialt arbete*. S. 48–63. Stockholm: Socialstyrelsen.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Kock, Henrik (red.) (2010). *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Nickson, Dennis, Warhurst, Chris & Dutton, Eli (2005). The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality. *Managing Service Quality*, 15(2), s. 195–208.

Nulägesbeskrivning av projekt som arbetar med likabehandling (2011). Stockholm: Tema Likabehandling.

Rees, Teresa (2005). Reflections on the uneven development of gender mainstreaming in Europe. *International Feminist Journal of Politics*, 7(4), s. 555–574.

Schneider, Anne & Ingram, Helen (1990). Behavioral assumptions of policy tools. *The Journal of Politics*, 52 (2), s. 510-529.

Senneby, Johanna (2011). Könsmärkt lärande hindrar jämställdhet. Artikel publicerad på www.spl.nu/spl-nyheter/konsmarkt-larande-hindrar-jamstalldhet.

Socialfonden i siffror 2011 – projektens deltagare och nytta (2011). Europeiska socialfonden.

SOU 2007:15. Stöd för framtiden – om förutsättningar för jämställdhetsintegrering.

Slutbetänkande från JämStöd – Utredningen om stöd för jämställdhetsintegrering i staten. Stockholm: Fritze.

Spets, Helena (2011). Makt, motstånd, jämställdhetsarbete. I Lindholm, Kristina (red.). *Jämställdhet I verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Vedung, Evert (1991). *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.

Verloo, Mieke (2006). Multiple inequalities, intersectionality and the European Union. *European Journal of Women's Studies*, 13(3), s. 211–228.

ARBETSMILJÖFORUM

Arbetsmiljöforum är ett medie- och utbildningsbolag som vänder sig till både privat och offentlig sektor.

Målet är att vara ett ledande forum för information, kunskap och debatt för ett hållbart arbetsliv.

Arbetsmiljöforum står bakom:

- Tidningen Du&jobbet
- Utbildningar
- WorkingLife – en arbetslivsdag
- Nätverk för arbetsmiljöengagerade

Läs mer på www.arbetsmiljoforum.se och www.duochjobbet.se



I denna rapport diskuteras förutsättningarna för att uppnå långsiktiga effekter av jämställdhetsinsatser i privat och offentlig tjänstesektor. Jämförelsen mellan sektorerna ökar förhoppningsvis förståelsen för hur jämställdhetsinsatser kan organiseras i olika kontexter för att ge önskad effekt. Dessa insikter kan särskilt vara till hjälp för dem som har i uppgift att initiera och organisera insatser av detta slag i privat eller offentlig regi.

Rapporten utgår från två utvalda projekt som bedrivits vid ett köpcentrum respektive en kommunal utbildningsförvaltning i Sverige. Med avstamp i dessa två projekt undersöker vi om det finns några likheter och skillnader mellan privat och offentlig tjänstesektor vad gäller förutsättningarna för att motivera och organisera jämställdhetsinsatser, hur detta påverkar vilka strategier som använts i genomförandet samt utsikterna för att insatserna ska ge upphov till långsiktiga effekter.

Rapporten är framtagen i samarbete mellan Tema Arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet och Tema Likabehandling.

Projektägare Tema A&O



Projektägare Tema Likabehandling

