

# Konsten att förändra

LÄRA MER, LÄRA OM, LÄRA NYTT I PROJEKT



Trycksaken har tagits fram på uppdrag av Svenska ESF-rådet med Torsten Thunberg,  
Johannes Wikman och Nardin Crisbi som ansvariga beställare.

Redaktionen har bestått av Gunnar Svensson, Kristina Börjesson, Gabriella Fägerlind och Anette Sjödin.  
Texterna har språkgranskats av Henrik Möller. Författarna svarar själva för innehållet i sina respektive avsnitt.

grafisk form, illustrationer och original: Contactor Marknadskommunikation  
tryck Lenanders Grafiska AB, oktober 2008


foto Lasse Clason, Johnér Bildbyrå AB, Scanpix Sweden AB och Moomsteatern, Henrik Hedenius.

copyright Svenska ESF-rådet

# Konsten att förändra

LÄRA MER, LÄRA OM, LÄRA NYTT I PROJEKT

|  |    |
|--|----|
| Förord . . . . .   | 5  |
| Bättre tillsammans . . . . .                                     | 7  |
| Från idé till implementering . . . . .                           | 8  |
| ”Vad säger jag nu då?” . . . . .                                 | 23 |
| Kommunikation som påverkar – hur gör man? . . . . .              | 24 |
| Inne eller hopplöst ute? . . . . .                               | 39 |
| Normer som syns går att förändra . . . . .                       | 40 |
| Likheter och olikheter ger styrka . . . . .                      | 53 |
| Inkluderande arbetsplatser och projekt ger möjligheter . . . . . | 54 |
| Några som tänkt utanför ramarna . . . . .                        | 65 |
| Projekt som gav bättre villkor . . . . .                         | 66 |
| Ta vara på möjligheterna att utveckla er projektidé . . . . .    | 86 |
| Välkommen med din projektansökan . . . . .                       | 89 |



*Under socialfondens arbete i Sverige sedan 1995, har många viktiga erfarenheter dragits om hur utvecklingsarbete bör bedrivas för att bli framgångsrikt. Insatserna ingår tillsammans med övriga strukturfonder i den största utvecklingssatsningen i EUs historia. Fokus är att utveckla arbetslivet för att skapa jobb och nya möjligheter för alla.*

*De flesta erfarenheterna har gjorts av enskilda projektaktörer, till exempel deltagare, projektledare, finansiärer eller samverkanspartner. I den här skriften har vi samlat några sådana erfarenheter som kan vara till nytta för arbete i utvecklingsprojekt i allmänhet och i synnerhet i ESF finansierade projekt. Genom att tydliggöra förväntningar och sprida erfarenheterna kommer vi förhoppningsvis snabbare mot målet.*

*Över 90 000 projekt har hittills finansierats inom ESF sedan 1995. Fram till 2013 kommer ytterligare drygt 6 000 utvecklingsprojekt att läggas till detta imponerande utvecklingsarbete.*

*En europeisk programperiod går över i en annan, och färden mot ett öppnare arbetsliv där alla kan delta på lika villkor fortsätter. Europeiska socialfonden jobbar vidare minst till 2013, för att skapa arbete och nya möjligheter för alla.*

*Svenska ESF rådet i oktober 2008.*



# Bättre tillsammans

## – minimanual för projektplanering

Vad är ett projekt egentligen? Och hur kan man driva ett projekt så att det lyckas, så att det uppnår och kanske till och med överträffar målen? Kan man göra det och samtidigt ha riktigt roligt under tiden? Det handlar om projektplanering och att jobba engagerat och få alla att känna sig delaktiga. Och se till att projektets eldsjäl inte blir den enda som kan segla skutan.

# Från idé till implementering

KANSKE HAR NI PRECIS FÅTT FINANSIERING FÖR ATT DRIVA ETT PROJEKT INOM NÅGOT VIKTIGT OMRÅDE. ELLER SÅ SKA NI JUST GE ER I KAST MED ATT SKRIVA EN ANSÖKAN. KANSKE ÄR NI MITT INNE I ETT PROJEKT MEN MÄRKER ATT DET TAR SIG SINA EGNA VÄGAR, RÖR SIG MOT OKÄNDA FARVATTEN. HUR GÖR MAN DÅ? FINNS DET NÅGRA ENKLA, BEPRÖVADE SÄTT ATT RIGGA LYCKADE PROJEKT?

Först och sist ska den enkla sanningen sägas att projekt skapas av människor, för människor och det är både hotet och möjligheten. Utnyttja dynamiken i den mänskliga resurs som finns i projektet! Skapa arbetsglädjen som gör att människor börjar blomma, visa sidor och talanger de själva inte visste om att de hade. Det är i en sådan växtmiljö som de riktigt spännande och kreativa innovationerna kan födas, de som ger oss lust på mer. Lust och kraft att förändra världen. Göra den till en lite bättre plats att leva i. Att jobba i projekt ger nya möjligheter. På begränsad tid. Använd tiden väl, från första början.

## **Förankra – ensam är inte stark**

Alltför många projekt skapas i huvudet på en glad och kreativ projektmakare, som snabbt snickrar ihop en ansökan. Han eller hon är van att skriva och tangentera smattrar och snart är ansökan färdig. Och de andra på företaget, i organisatio-

nen tycker kanske att "vad bra att hon tar tag i det, hon kan sånt och jag hinner ju ändå inte med att lägga så mycket tid på en ansökan. Om vi får pengar är det väl bra, men det vet man ju aldrig ..."

Om ett projekt ska ha förutsättningar att bli lyckat bör förankringsprocessen börja när projektidéerna börjar utvecklas, inte när ni står med ett färdigt projekt. För att alla ska känna att det är en gemensam angelägenhet behöver också fler ha varit med i det hantverk som en projektansökan innebär. Att låta projektmakeriet bli ett enmans- eller fåmansgöra kan äventyra projektets resultat och göra projektet sårbart. Vad händer om projektmakaren försvinner?

"Varför gör vi detta?" Detta är en central fråga som ni tidigt behöver ha svar på. Svaret hjälper er i förankringsprocessen. Koppla projektet till organisations-/affärs mål och övergripande styrdokument i varje deltagande organisation.



## Förankra, organisera, genomföra, implementera, sprida, utvärdera

Förankring måste alltså ske tidigt i processen. Ta in olika personalkategorier i planeringen, sträva efter så rik bredd som möjligt – köns- och åldersmässigt, men låt också andra parametrar vara avgörande. Om ni vill nå en förankring i alla led i er organisation/företag så måste också alla känna sig delaktiga. Avgörande är också att ni förankrat projektet i ledningsgruppen. Eftersom projekt till sin karaktär ofta vill påverka, förändra och utveckla organisationen och dess arbetssätt är det en förutsättning att ledningen inte bara känner till projektet, utan också aktivt tar del i hela processen, från planering och genomförande till implementering. I politiskt styrda organisationer är det viktigt att både den politiska ledningen och tjänstemannaledningen har gett sitt helhjärtade stöd. Det kan krävas rena marknadsföringsinsatser under lång tid för att lyckas med detta. Ju bättre förankring, desto större ansvarskänsla och förutsättningar för ett lyckat genomförande.

**Tips! Fråga er inför projektstart: Hur hjälper oss projektet i vår ordinarie verksamhet? Hur ligger det i linje med vår vision?**

### Samverka – utnyttja kraften i partnerskap

För att minska den administrativa bördan på projektgenomförare kan det vara en bra idé att samla fler projektaktiviteter i stora strategiska projekt. Det innebär samverkan över sektorsgränserna – projekt som visserligen kan ha en projektägare, men också en bred samverkan mellan olika organisationer, på lika villkor. Att samverka kan låta enkelt att säga,

men för att det ska bli en samverkan som verkligen fungerar krävs både respekt, lyhördhet och kunskap om varandras förutsättningar, villkor, begränsningar och möjligheter, när man arbetar tillsammans över sektorsgränserna. En offentlig myndighet har andra villkor än en frivilligorganisation och ett företag i sin tur andra villkor och förutsättningar. Om ni alla ser möjligheterna i detta i stället för hindren, kan ni inte bara åstadkomma underverk utan också dela och lära mycket om varandras organisationer, vilket kan komma till nytta i helt andra sammanhang. Och samtidigt kommer ni att ha roligare under tiden! För det är det som är det finurliga – när vi börjar tänka utanför lådan märker vi att den inte alls måste vara fyrkantig. Det var bara som vi trodde innan. När vi befann oss innanför. När vi tänkte innanför.

Samverka redan från början. Om en projektidé får växa och utvecklas i en öppen samverkansmiljö har den förutsättningar att åstadkomma utveckling och bestående förändringar, det som ofta är syftet. Ett projekt behöver inte vara en dagslända som lever sitt liv och sedan dör. Tar ni hand om resultatet, planerar det, implementerar det i organisationerna och företagen som har samverkat, så får det genomslag.

Välj era samverkanspartner med omsorg, satsa inte bara på organisationer med ett namn, om inte dessa verkligen är intresserade av att aktivt delta i projektet. Att ha många och ofta stora organisationer med, som inte har avsatt tillräckligt med tid och resurser för att ta aktiv del i projektet är snarare ett hinder än en tillgång.

**Projekt: från latin *projicere*, som ursprungligen översatts som plan, utkast för ett arbete. Senare blev innebörden inte bara själva planen, utan också genomförandet av arbetet. En nutida definition av projekt är "En temporär satsning för att framställa en unik produkt, tjänst eller service."**

(Ur A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition, PMI 2004)







Välj era samverkanspartner med omsorg, satsa inte bara på organisationer med ett namn, om inte dessa verkligen är intresserade av att aktivt delta i projektet.

### Planera noga före avfärd

Man talar ofta om olika faser i ett projekt. I Socialfonden används begreppen Förprojekteringsfas och Genomförandefas. I andra program talar man om förberedelser, etablering eller förstudie. Oavsett vilket, säger det något om just vikten av att vara omsorgsfull i planerandet av ett projekt. Före avfärd måste ett gediget förarbete ske.

Många som genomfört projekt i tidigare program betonar vikten av förankring som vi redan varit inne på. Men lika viktigt är att projektet planeras på ett säkert, enkelt och ändamålsenligt sätt. Om ni söker externa medel är det viktigt att ni formulerar ansökan korrekt så att den uppfyller formella krav. Varje bidragsgivare har sitt ansökningsförfarande, sina kriterier, utgångspunkter och frågor. Utgå gärna från frågorna nedan innan ni fyller i själva ansökan.

## "När vi börjar tänka utanför lådan märker vi att den inte alls måste vara fyrkantig!"

Ofta utgår ansökningsformulären från en målstyrd projekt-planeringsmetod som kallas LFA, Logical Framework Approach. Utgångspunkterna i punkterna nedan är hämtade från denna metod.

Mer info om LFA kan du hämta på [www.sida.se](http://www.sida.se). Sida har under lång tid använt LFA som metod i biståndsverksamhet för att bedöma, följa upp och utvärdera projekt. Här finns inte utrymme att gå igenom metoden, men tillvägagångssättet, att börja i sitt eget sammanhang och därifrån se på vilket problem man vill lösa och hur man vill göra det, är ett konstruktivt sätt för att bygga ett projekt. Viktigt är också att de som är med i processen har möjlighet att påverka och genomföra de förändringar som man vill nå.

- **Omvärldsanalys – nulägesbeskrivning:** Hur ser er omvärld ut? Hur ser könsfördelningen ut bland projektets målgrupp/-er? Vilka faktorer finns i omvärlden som påverkar ert projekt och möjligheterna till målpuppfyllelse? Vilka slutsatser kan man dra av den könsuppdelade statistiken, vad kan ha bäring på projektet? Tänk också på andra parametrar än könsfördelning, till exempel ålder, utbildningsbakgrund, arbetslivserfarenhet etcetera.

**Tips! Dokumentera hela förberedelseprocessen. Det underlättar för er när ni ska fylla i ansökan och göra er projektplan.**

- **Målgruppsanalys:** Vilka är intressenterna? Till intressenterna hör de som brukar kallas projektets målgrupp – det kan vara anställda som ska vara med i ett kompetensförsörjningsprojekt eller arbetslösa/långtidssjukskrivna/ungdomar i ett projekt inriktat på att förbättra möjligheterna att komma in på arbetsmarknaden. Men också projektets genomförare och finansiärer hör till intressenterna. Ibland skiljer man mellan direkt och indirekt målgrupp, där den direkta målgruppen kan vara projektdeltagare i ett kompetensförsörjnings- eller arbetsmarknadsprojekt och den indirekta målgruppen organisationer eller individer som i förlängningen har intresse och nytta av projektets resultat.

Hur kan ni involvera de olika intressentgrupperna i analys- och förberedelsearbetet? Har grupperna en bred sammanfattning som återspeglar kön, ålder, etnisk och religiös bakgrund, funktionsnedsättning och sexuell läggning?

- **Problemanalys:** Vilket problem är det ni vill lösa genom ert projekt? Vilket är huvudproblemet som ni vill angripa genom ert projekt? Vilka orsaker finns det till problemet? Är problem-

bilden densamma för kvinnor och män i projektet? Vad är det som hindrar projektets partner att lösa problemet i sitt ordinarie arbete, med andra ord: varför behövs projektet?

**Tips! Alla intressenter kanske inte kommer att ingå i projektet rent operativt. Ett sätt att knyta till sig intressenter är att skapa en referensgrupp tidigt i projektet. Se till att kommunikationen kontinuerligt överförs mellan projekt och referensgrupp.**

- **Målanalys:** Vilket mål vill ni uppnå med projektet? Åt vilket håll strävar ni, vart vill ni ha nått när projektet är avslutat? Vilka delmål på vägen dit ser ni? I LFA-metodik brukar man skilja på tre målnivåer: övergripande mål/utvecklingsmål – långsiktig förändring som projektet vill bidra till, men som kanske inte uppnås förrän flera år efter att projektet är genomfört; projektmål – beskriver själva huvudmotivet till att projektet genomförs och hur situationen ser ut när projektet är klart, förutsatt att det lyckats; delmål/resultat – beskriver vad projektet levererar, som ett resultat av de aktiviteter som genomförs. Delmålen försöker ge sig på och lösa problemets orsaker. Här är det viktigt med analys kring ifall resultatet bidrar till faktiska förändringar i kvinnors och mäns situation.

Tänk på att göra målen så konkreta och gripbara som möjligt. Ibland talar man om att varje mål ska vara SMART – Specifikt (undvik generella formuleringar!), Mätbart (man kan följa upp det och mäta måluppfyllelsen), Accepterat (alla partner står bakom målet), Realistiskt (sikta ovanför trädtopparna men inte ända upp i himlen) och Tidsbegränsat (talar om när målet ska vara uppnått). Det är ett bra kom-ihåg för att göra målen tydliga. Ju tydligare mål, desto lättare är det att verkligen avgöra om ni har uppnått och infriat förväntningarna.

- **Aktivitetsplan:** Vilka aktiviteter ska ni genomföra? När ni gjort er omvärldsanalys, identifierat intressenterna, formulerat problem och mål är det dags för att göra en aktivitetsplan, som ska leda fram till de mål ni satt upp. Tänk på att skilja aktiviteter från målen: aktiviteterna är medlen för att uppnå målen. Använd er analys av förhållandet för kvinnor och män i ert problemområde för att se ifall vissa aktiviteter behöver förändras eller läggas till.

- **Resursplan:** Vilka resurser behövs i projektet? Här måste ni göra en inventering både av vad ni har och av vad som behöver tillföras, i form av till exempel expertkunskap, utrustning, lokaler, tidsåtgång och finansiering.

- **Indikatorer:** Hur kan ni mäta måluppfyllelse? För att kunna mäta om projektet når sina mål måste ni identifiera så kallade indikatorer, mått på om projektet når målen. Dessa kan vara kvantitativa eller kvalitativa. Att sätta indikatorer är ett sätt att kunna följa upp och utvärdera måluppfyllelse i projektet. Här är det också viktigt att koppla era indikatorer till arbetet med att integrera ett jämställdhetsperspektiv i projektet. Exempel på en kvantitativ indikator kan vara hur många som deltagit i en utbildningsinsats – exempel på en kvalitativ indikator är upplevelsen hos den enskilde deltagaren av ökad kompetens efter utbildningen.

- **Risikanalys/riskhantering:** Vilka risker finns? Innan ni ger er in i ett projekt är det av vikt att ni gör en riskanalys, dels av externa risker, de som finns utanför projektets ramar och som ni ofta inte har möjlighet att direkt påverka, till exempel händelser i det omgivande samhället eller den politiska utvecklingen; dels av interna risker, inom ramen för projektet, sådana som ni har att ta hänsyn till och hantera.

- **Antaganden/förutsättningar:** Vilka förutsättningar finns för projektets genomförande? Vad förutsätter ni att andra gör för att projektet ska bli genomförbart? På en samhällelig nivå kan det handla om till exempel lagar, förordningar och resurstilldelning som utgör förutsättningar för projektets genomförande. På regional eller lokal nivå kan det finnas andra nödvändiga förutsättningar. Det är utifrån denna jord-

**Tips! Ett sätt att belysa risker är att göra en SWOT-analys (Styrkor, Svagheter, Möjligheter och Hot) av organisationen. Detta kan man också göra med speciellt avseende på jämställdhet och tillgänglighetsaspekter.**

mån som ni också kan bedöma och bygga projektet. Därför är det viktigt att ni analyserar förutsättningarna innan projektet genomförs.

När ni har gått igenom de olika stegen är ni redo för att formulera er projektplan. Det är viktigt att ni får ner den på papper och att den "klubbas" – att alla godkänner och antar den. Det är en konkret utgångspunkt för det fortsatta arbetet.

**Tips: Innan ni drar i gång: lägg en grund i projektgruppen genom att tänka till och diskutera farhågor och förväntningar – både personliga och organisatoriska. Diskutera hur ni ska hantera dessa, hur ni kan undvika att farhågorna besannas. Vad krävs av er? Vilka resurser behövs för att förväntningarna ska kunna uppfyllas?**

## **Organisera – var sak på sin plats**

Nu känner ni till risker och utmaningar och ni vet vilken lösning ni vill uppnå genom att genomföra ert projekt. Då är det dags att ge sig i kast med organisationen. Rekommendationer från många som genomfört tidigare projekt är att det lönar sig att lägga tid på att bygga upp en god organisation och administrativa rutiner som underlättar genomförandet. Gå igenom mandat och roller och gör en tydlig fördelning. Det underlättar ofta att gå igenom förväntningar och strukturella frågor. Det är viktigt att alla är överens om ansvarsfördelning och styrning. Tydlighet i uppbyggnaden skapar förutsättningar för att lösa situationer när delade meningar uppstår. Om ni inte har skapat rutiner för att lösa problem, är de betydligt svårare att hantera när de uppstår. Att upprätta en tydlig delegationsordning, som beskriver mandat, villkor och begränsningar för olika enheter inom projektet, är ett sätt att undvika framtida svårigheter. Beskriv också i en kommunikationsplan hur kommunikationen ska flyta inom projektet, dess organisationer och enheter, men också externt.

Tydliggör också era bilder av era mandat. Vad kan jag göra/inte göra? Brainstorma kring olika situationer som kan uppstå utifrån olika roller och mandat. Vad kan styrgruppen göra, vad kan projektledaren/koordinatoren göra, vad kan den enskilde medarbetaren göra? Simulera situationer. Det här är en utmärkt förberedelse för de situationer som kommer att möta er under projekttiden.



## Genomför – dags att sätta segel

Nu har ni byggt er skuta och riggat seglen, då är det dags att ge sig iväg. Det är nu ni kommer att märka om ni har gjort ett gott förarbete, när det ska provas i verkligheten. Rätt använt är ert förarbete också en vägvisare som hjälper er att ta ut riktningen och mäta avvikelser.

Hur gör man då för att underlätta delaktighet – få både projektdeltagare, samverkande organisationer och finansiärer med på båten, känna att de både har lust, intresse och möjlighet att påverka, justera och förändra, för att nå målen? A och O är att göra det roligt, lustfyllt. Känslan av att vara med och skapa och faktiskt se en förändring som berör villkor och arbetsmöjligheter för många människor, är fantastisk. Förutsättningen är att ni skapar rum för att dela upplevelser, tankar, idéer och kreativitet. Låt projektets olika mötesplatser bli sådana rum, inte bara stationer där aktiviteter rapporteras av. Ta olika tillfällen till att utmana er själva, era organisationer, er omvärld i att nå de mål ni satt upp – och kanske till och med längre än så.

## "Sträva efter att identifiera nyckel-aktörer som verkligen vill något och har en drivkraft för att förändra."

Sara Selmros och Anders Bergman, 512-rörelsen;  
Mångfaldsambassadörer i arbetslivet.

Återkom till era förväntningar och farhågor, som ni kanske redan diskuterat under arbetet med er projektplan. Gör en avstämning för att säkerställa att ni infriar era förväntningar i stället för att farhågorna besannas.

När projektet startar är det ofta flera nya personer som ska lära känna varandra. Det kan vara en tid av spänning och förväntan, och ibland talar man om smekmånad, innan roller, hierarkier och mönster har hunnit formeras. Under den här tiden kan det vara meningsfullt att lägga ned tid på samtal/gruppövningar om vad som behövs för att bli en fungerande projektgrupp och vad ni behöver veta om varandra för att kunna fungera bra tillsammans som grupp.

När projektet startar är det viktigt att tydliggöra det, både för sig själva och för andra. En lansering eller ett avstamp kan vara olika sätt att göra det. Det blir både en offentlig markering av

**Tips! Ett sätt att ta reda på vad som behövs för att bli en fungerande grupp är Tvärtom-metoden. Börja brainstorma kring vad ni kan göra för att få en uselt fungerande grupp. Vänd sedan på listan: vad ska ni göra för att fungera optimalt? Enas om spelregler och gemensamma förhållningssätt.**

att nu är projektet i gång, samtidigt som det blir ett tillfälle för medarbetare från olika organisationer och projektdeltagare att träffas, lära känna varandra, dela tankar och idéer, få en samsyn och gemensamt manifesterar sin vilja. Skapa gärna pedagogiska metoder, platser, utrymmen för att vidga förståelse och kunskap och öka vilja och motivation hos olika individer som berörs av projektet. Bjud in ledningsgrupper från olika organisationer, som har inflytande över styrning av projektet, tillsammans med deltagare. Detta kan vara en avgörande del av förankringsarbetet som inte är klart i och med projektplaneringen, utan fortgår under hela projektiden.

Använd projektiden till att göra sådana här milstolpar emellanåt. Ta tillfällen i akt att fira framgångar. Alla behöver ljuspunkter som sätter färg på vardagen och de som väntar på konkreta resultat från projektet kan få det avrapporterat vid dessa tillfällen.

**Tips! Mycket av det man planerat att göra under de första månaderna av ett genomförande kan bli försenat eftersom ett projekt initialt ofta tar längre tid att starta än planerat. Tänk på detta vid planeringen och ha inte för många parallella delprojekt precis i början.**



**”Equalprogrammet hade den struktur-  
mässiga fördelen att alla som du vill  
ha med dig, som du vill påverka, måste  
finnas i båten, hjälpa till att ro.”**

Kjell Stjernholm, Moomsteatern; Tillgänglighet och  
professionell integrerad scenkonst.





**”För att göra innehållet i ansökan levande och något som vi tillsammans skulle utveckla jobbade vi mycket med processer – vartannat ledningsgruppsmöte blev traditionellt, men i vartannat problematiserade vi frågorna i större sammanhang, till exempel med fokus på ungdomsarbetslöshet: vilka roller har vi? hur stort är problemet? Alla berättade från sina synvinklar.”**

Margareta Wandel,  
Regionförbundet Östsam; LikaOlika

**”En rekommendation till andra är att på tidigt stadium gå igenom förväntningar, diskutera de strukturella frågorna, vilket mandat har vi, vilket har andra, lägg mycket krut på att göra en god organisation och ansvarsfördelning, bygg upp rutiner för hur information ska flyta etc. Att vara partner innebär ett aktivt deltagande, att ge input till det gemensamma, att ansvara för sitt uppdrag, för det krävs ett aktivt arbete. Det här är något som bör formuleras, så att alla är med på det, vet sitt uppdrag i projektet.”**

Claes Lyckner, Kvinnoforum; Samverkan mot trafficking.

**”Vi har haft en drivkraft här. Det måste till. För finns inte det, så går inte heller ett sådant här koncept att förankra. Varje stadsdelsförvaltning skulle kunna bygga upp det här. Och det skulle behövas. Men man måste få sin organisation att tro på idén, lägga ner resurser på det, förankra den. Och så måste man ha en kapten på båten. En kapten som vill bygga en relation med ungdomarna. Det är det som gör att det bär i längden.”**

Leif Bergström, Resursenheten,  
Stadsdelsförvaltningen Skarpnäck; Outstanding.

**”Vi förberedde arbetet omsorgsfullt. Under ganska lång tid träffades vi ett flertal gånger för att lägga ut riktlinjerna för det nya projektet. Under den tiden arbetade vi oss också fram till ett större samförstånd. Från början fanns det olika förhållningssätt och framför allt olika syn på varandra som företag, myndigheter och frivilligorganisationer.”**

Birgitta Fries, Aros Asyl.



Diskutera igenom och bestäm vad och när ni vill kommunicera projektet externt, till exempel via olika medier eller riktat mot olika målgrupper. Vilket budskap är det ni vill nå ut med? Hur förpackar ni det? Kommunikation är ett viktigt område och det finns ett särskilt kapitel i boken om det.

Analysera också: Hur arbetar ni med tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning? Utgår ni från att genomförandet med dess olika aktiviteter (information, seminarier, broschyrer etcetera) är öppet och tillgängligt för alla oavsett funktionsnedsättning?

Utifrån er projektorganisation bestämmer ni rutiner och tidsintervall för olika grupper att träffas – styrgrupp, operativa grupper av olika slag. Var noga med dokumentation, både för er egen möjlighet till uppföljning, för den externa utvärderingen och för att finansiärerna ska ha en god bild av hur projektet löper. Skapa rutiner för dokumentation och hur ni gör den tillgänglig. Många projekt lägger all information i virtuella projektrum, där alla kan komma åt allt. Det är praktiskt, men förutsätter regelbundet underhåll för att inte informationen ska bli inaktuell.

### Låt eldsjälarna få sällskap

Sträva efter backup för projektledare i organisationen. Det är viktigt, både för individen och för projektet/organisationen. Projektledare blir ofta ensamma, de behöver både bollplank och möjligheter till avlastning. Att vara projektledare är ett arbetsintensivt, omväxlande, men ofta stressigt jobb. Att vara spindeln i nätet förutsätter mängder av kontakter och god kommunikation. Mitt i allt detta kan man som projektledare paradoxalt nog uppleva sig ensam. Behovet av stöd i olika former kan därför knappast underskattas.

För att inte organisationen ska bli så sårbar är det angeläget att fler personer än projektledaren blir involverade i projektets kärnverksamhet. För vad händer annars om han/hon slutar? För organisationen är det också av betydelse att det finns någon slags kontrollstation, där man kontinuerligt kan stämma av att allt är på rätt väg.

Alltför många projekt lever sina egna liv med lös eller

obefintlig återkoppling till organisationen/projektägaren. Det äventyrar den viktiga implementeringen av projektets resultat. Därför är en välbyggd och fungerande projektororganisation med tydliga roller, mandat och kommunikation avgörande.

**Tips! Stanna upp i halvtid och gör en egenutvärdering: Hur jobbar vi? Vad har vi för spelregler och mandat? Hur fungerar vår projektororganisation? Vad ska vi börja göra mer av, göra mindre av, sluta göra.**

### Följ upp och utvärdera – hur kan ni nå ännu längre?

Utvärdering – är det betygsättningen på projektet i efterhand, vad som blev bra och vad som blev mindre bra? Vad har ni för användning av en sådan bedömning då, när själva projektet är avslutat? Vad är skillnaden mellan uppföljning och utvärdering? Ibland använder man också begreppet egenutvärdering, vad innebär det? Och måste man ha en extern utvärderare, kan man inte göra det jobbet själva? Det finns många frågor och funderingar kring det här med utvärdering.

Uppföljning och utvärdering har två huvudsyften: framför allt ska de bidra till reflektion och lärande i projektet samt till styrning av projektet. Precis som ett gediget förarbete kring projekt och ansökan visar sig vara mycket lönsamt, är en väl genomförd utvärdering ett utvecklingsverktyg för hela organisationen/organisationerna som är involverade i projektet. För den externa finansiären är utvärderingen dessutom ett kvitto på i vilken utsträckning projektet har genomförts så som det var tänkt, men kan också bidra i den utvärderingsprocess som kontinuerligt sker på programnivå.

En del av arbetet kan ni göra själva, för andra delar är det bra med en oberoende person, som kan se med objektiva ögon, granska och ge råd om er verksamhet. Vad gör

ni redan bra, vad kan bli bättre? Se inte utvärderingen som en betygsättning utan just som ett utvecklingsverktyg. Hur kan vi, hur kan jag i min roll, göra ett ännu bättre jobb? Hur kan ni som organisation/-er nå ert mål, nå ut med ert budskap, hur kan ni bygga och förstärka den samverkan som ni planerat för?

En uppföljning brukar främst avse insamling av information som kan kopplas till kvantitativa mål. När ni planerat ert projekt satte ni upp mål och delmål och indikatorerna är de saker ni kommer att mäta för att verifiera om era mål är uppfyllda eller inte. Det kan exempelvis vara antal deltagare i en utbildningsinsats, andel av denna grupp som upplever

**"Direkt efter projektstart ordnade vi ett tvådagarsinternat för alla tolv organisationerna. Det betydde mycket, både i målfokusering – vi visste vad vi skulle göra – och rent socialt – vi hade kul medan vi gjorde det."**

Henrik Westerman, Lärarförbundet; Under ytan.

sig ha fått ökad kompetens eller antal deltagare i ett arbetsmarknadsprojekt som efter projektavslutning har fått arbete på den reguljära arbetsmarknaden.

En utvärdering har större inslag av analys för att förklara och bedöma verksamhetens resultat och effekter. Det finns flera olika typer av utvärderingar. Man brukar ibland skilja mellan måluppfyllelse-, effekt-, effektivitets- och genomförandevärderingar. Genomförandevärdering, ongoing evaluation, formativ utvärdering, processutvärdering eller följeforskning – kärt barn har många namn. Det kännetecknande för denna typ av utvärdering är att intern och/eller extern utvärderare genomför granskningar under hela pro-

jekttiden av såväl måluppfyllelse, effekter och process. Det man studerar är till exempel hur verksamheten organiseras, vilka resurser som krävs, ansvarsfördelning mellan olika aktörer, hur man kommunicerar etcetera. Här ingår hur ni har integrerat jämställdhetsperspektivet i ert arbete samt hur ni arbetar för tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning. Den här typen av utvärdering ställer höga krav på dokumentation, något vi redan tidigare betonat vikten av. Ett nära samarbete mellan utvärderare och projektledning är avgörande. Lägg upp planen för arbetet tidigt och låt olika enheter och grupper inom projektet ta del av och diskutera utvärderingen, inte bara styrgruppen.

Med extern utvärderare avses en person eller en organisation som inte har några egna intressen i projektet, inte heller i förhållande till den aktuella verksamheten och därför kan betraktas som oberoende eller obunden. Detta för att öka trovärdighet och relevans i utvärderingen. Å andra sidan behöver den externa utvärderaren vara väl insatt i verksamheten och förankrad hos dem som driver projektet för att kunna fullgöra en genomförandevärdering. Det är viktigt att en extern utvärderare ges uppdraget så tidigt som möjligt i projektet. Annars kan det vara svårt att kunna vara en granskare av projektplan och mål, liksom att tidigt kunna ge synpunkter och stöd som kan bidra till lärande och utveckling i projektet.

En tydlig förtjänst med en genomförandevärdering som följer processen är att just förstärka processen i projektet och därmed utvecklingsarbetets målinriktning. Det är som nämnts flera gånger, något som i slutändan gynnar alla intressenter – deltagare, huvudmän, samverkande organisationer, finansiärer. Egenutvärdering ska ses som ett komplement till en extern utvärdering och ett sätt att kvalitetssäkra projektet.

Olika aktiviteter kan egenutvärderas. Det har stort värde att utvärdera till exempel utbildningar, seminarier och konferenser. En egenutvärdering kan också underlätta analysen av framgångsfaktorer såväl som hindrande faktorer inom ramen för projektet. Tänk på att dokumentera både positiva och nega-

tiva erfarenheter, det är viktigt inte minst för andra att ta del av för att göra lärandet i programmet så effektivt som möjligt. Skapa också rutiner och ansvarsfördelning för dokumentation och egenutvärdering, både hur den ska ske och vilka delar den ska innehålla. Se till att dokumentation bearbetas och inte blir liggande. Lär och ta in i det fortsatta arbetet.

### **Implementera och sprid kunskapen**

Vad blev det av projektet? Vad hände sen? Alltför många projekt slutar utan att lämna särskilt många spår efter sig. När resurserna från den externa finansiären upphör, avslutas projektet. Projektanställda sägs upp, lokaler bommas igen,

deltagare skrivs ut. Hur ska ni säkerställa att resultatet lever kvar, lever vidare? Hur ska ni säkerställa att resultatet har medfört att villkoren för kvinnor och män har förändrats? Vem tar ansvaret för att kunskap, kompetens, produkter och andra resultat fortsätter att användas? Hur kan projektkunskapen bli levande, av betydelse för organisationen? Det är det här implementering handlar om. Planera för implementering från början. Målet är ofta att projektet ska nå strategisk påverkan. Det innebär att redan från början ha en strategisk ansats, fokusera på kunskap och resultat, för att få till stånd genomslag och förändringar i den egna organisationen, i samverkande partners organisationer, i arbetslivet i stort. Hur går



**Sprid era kunskaper!  
Låt andra ta del av era  
erfarenheter.**

**”Implementeringsprocessen tar så lång tid. Alla vill ha implementering, men ingen vill betala för den. Vi arbetade med att hitta fram till en Malmömodell, utveckla den, pröva den, testa av att den verkligen funkar och sedan implementera den. Men projektiden var för kort för att hinna med alla steg. Sex av aktörerna har i alla fall bestämt sig för att fortsätta arbetet.”**

Lone Lindström,  
Drömmarnas Hus, New City.

**”Vi har organiserat implementeringsarbetet i tre grupper: finansieringsgrupp, affärsutvecklingsgrupp och supportgrupp. I de här grupperna har vi jobbat konkret med att fortsätta analysera och borra på djupet. Jobbat i förståelsen av hur rådgivarstrukturer och företagande ser ut i ett genusperspektiv och framförallt hur vi kan bli bättre. Vi frågar varför, stannar inte vid tyckande och tro som vi gjorde tidigare.”**

Lilian Carlsson, ALMI Företagspartner i Östergötland;  
ENTREE – Entreprenörsstöd med Effekt.

**”På sikt kommer vi att ha gjort skillnad. Det är svårt att konkret peka på vad, men man skulle kunna säga att vi har förskjutit den regionala agendan genom LikaOlika.”**

Margareta Wandel,  
Regionförbundet Östsam; LikaOlika.

**”För att implementera arbetet och även ge ett kvitto på förvärvat kompetens utvecklades ett certifieringsverktyg. Tanken är att genom detta kvalitetssäkra organisationers systematiska arbete för att öka de anställdas möjligheter till balans i livet.”**

Berit Grinups, Karlstads Universitet;  
Värmlands arbetslivsforum.



det till? Egentligen handlar det mycket om att upprepa vad vi tidigare varit inne på: förankra projektidéerna tidigt, i alla led i organisationen, lägg ett ansvar för att kunskapen tas tillvara. Det är som en aktivitetsplan, som inte slutar när projektet upphör. Implementeringen börjar redan dag 1, i förankringsarbetet. Låt den inte sluta när projektet avslutas.

Sprid era kunskaper! Låt andra ta del av era erfarenheter. Kommuniser ert projektkunskap med organisationer och företag i ert nätverk, i er omgivning. Det uppfinns samma eller liknande hjul på väldigt många håll, bland annat för att vi har svårt både att tala om vad vi gjort och att undersöka vad andra gjort. Ta med spridning av era resultat som en del av det strategiska påverkansarbetet. För att nå varaktiga förändringar behöver inte bara den egna organisationen nå en ökad medvetenhet, sprid denna till andra. Om ni producerar material, tänk på att göra det med bredare fokus än bara de egna samverkande organisationerna. Hur kan ni göra för att intresset och kunskapsspridningen ska bli större?

**Tips! låt implementering i organisationen bli ett mål i projektet, lägg en plan för hur det arbetet ska gå till.**

Bra projekt har chansen att förbättra livet för många människor, men det krävs en sammansvetsad besättning och en god organisation för att göra resan möjlig. Ute på öppet hav kan ni råka ut för hårt väder och en och annan grynna. Men med ett väl sjösatt projekt och en god navigationsförmåga som bygger på de principer vi gått igenom i det här kapitlet har ni alla chanser att nå ert slutmål.

## OM FÖRFATTAREN

Gunnar Svensson arbetar med utbildning, koordination, projektutveckling och utvärdering i arbetsmarknads- och utvecklingsprojekt, i både Sverige och övriga Europa. Han har bland annat varit nationell och transnationell koordinator i flera Equalprojekt och i en nationell tematisk grupp. För ESF-rådet har han skrivit rapporten ”Makt att förändra”.  
Se [www.integratia.se](http://www.integratia.se)





# ”Vad säger jag nu då?”

Alla i ett projekt tjänar på att fundera igenom hur man effektivt kommunicerar vad projekten handlar om och varför det behövs. Utan kommunikation förblir ditt projekt en angelägenhet för ett fåtal. Bra projekt måste man våga berätta om annars lär det inte hända särskilt mycket.

# Kommunikation som påverkar – hur gör man?

HUR KOMMER MAN I GÅNG MED PROJEKTETS KOMMUNIKATIONSARBETE OCH HUR FÅR MAN EN EFFEKTIV KOMMUNIKATION SOM PÅVERKAR? UTGÅNGSPUNKTEN ÄR ATT SE KOMMUNIKATIONEN SOM ETT MEDEL FÖR ATT FÖRVERKLIGA PROJEKTETS ÖVERGRIPANDE MÅL. DET HANDLAR OM ATT TYDLIGGÖRA VAD NI BEHÖVER KOMMUNICERA, TILL VEM OCH HUR.

Ni har antagligen påbörjat ett projektarbete, en process för att förbättra, utveckla eller förändra något inom eller utanför er organisation. Eller så håller ni kanske på att skriva på en projektansökan. Ni kanske också är ett av alla de projekt som med hjälp av finansiering från Socialfonden ska arbeta för att på olika sätt förändra, utveckla och påverka den svenska arbetsmarknaden.

Det här kapitlet handlar om hur ni kan tänka och göra för att kommunikationen i ert projekt ska bli tydlig och konsekvent. Här presenteras några grundläggande tips och tankar om hur ni på ett metodiskt och planmässigt sätt kan lägga upp projektets kommunikation

Kapitlet vänder sig främst till projekt som vill driva en fråga – påverka och förändra regelsystem, strukturer, värderingar, attityder och beteenden. Ett verktyg för att påverka och förändra är kommunikation.

## KOMMUNIKATIONSPLAN – ETT SÄTT ATT SKAPA STRUKTUR

Ett bra första steg för att arbetet ska bli metodiskt och effektivt är att göra en kommunikationsplan för projektet. De steg som följer nedan är tänkta att fungera som ett stöd för hur ni skulle kunna strukturera er plan.

### Lägg en grund – tänk efter före

Ett sätt att komma i gång är att ta fram en översiktlig bild av nuläget för ert projekt och er fråga. Genom att samla in fakta och underlag från omvärlden får ni en realistisk bild och analys av utgångsläget och förutsättningarna för ert kommunikations- och påverkansarbete. Fundera och diskutera gärna igenom följande frågor:



- Vad händer i samhället och omvärlden som påverkar er fråga?
- Vilka möjligheter ramar in ert projekt och ert kommunikations- och påverkansarbete? Finns det några eventuella hot eller hinder som kan påverka förutsättningarna för arbetet?
- Vilka andra intressenter finns det som berörs av frågan? Vilka andra är aktiva inom ert område? Vad tycker och gör de i frågan? Är de aktiva eller passiva i frågan? Vilka är positiva, neutrala respektive negativa? Finns det några som skulle kunna vara era potentiella samarbetspartners? Sök och läs till exempel på hemsidor, i policydokument, motioner eller valmanifest. Sök även gärna i media och bloggar för att se om, hur och var frågan har förekommit och vem som har uttalat sig eller synts i frågan.

### **Lathund:**

#### **Exempel på olika aktörer/intressenter:**

Riksdagen (utskott, utredningar), Regeringen (Statsrådsberedningen), departementen (enheter), institutioner, länsstyrelser, kommuner, myndigheter (Arbetsmarknadsverket, Försäkringskassan, Integrationsverket, Nutek, Ungdomsstyrelsen med flera), Ombudsmännen, partier (folkvalda och kansliorganisationer på europeisk, riks-, läns- och kommunnivå, underförbund såsom kvinno-, ungdoms- och studentförbund), intresseorganisationer (arbetsgivarorganisationer, fackförbund, yrkesförbund, branschorganisationer, ideella organisationer), företag.

### **Målsättningar – sätt upp mål**

Precis som ni har formulerat mål för ert projekt behöver ni också formulera mål för vad ni vill uppnå med projektets kommunikations- och påverkansarbete. Ibland kan ett projekts kommunikation bli något som lever sitt eget liv vid sidan av projektets verksamhet. Då har man missat att kommunikation i sig är ett medel och ett led i arbetet för att uppnå projektets mål. Utgå därför alltid från projektets syfte och övergripande mål när ni formulerar målen för ert kommunikations- och påverkansarbete. Fundera på vilka resultat ni bör uppnå för att projektets övergripande mål ska uppfyllas. Tänk på att tydliga, mätbara och tidsatta mål alltid förenklar det fortsatta arbetet.

Bryt gärna ner målen i konkreta delmål. Det är särskilt viktigt om ert mål är att få igenom ett politiskt beslut. För att påverka ett politiska beslut behöver man identifiera och ha koll på vägen dit, det vill säga alla de steg som först måste tas för att ett politiskt beslut ska bli verklighet. Genom att sätta upp tydliga delmål för de olika stegen blir vägen mot ert slutmål tydligare och enklare att överblicka.

### **Målgrupper – ringa in dem**

Hur gärna man än vill kan man aldrig nå eller övertyga alla. Genom att skaffa er en tydlig bild av målgrupperna för ert kommunikations- och påverkansarbete förenklar ni den fortsatta processen. Tänk igenom vilka makthavare, personer och grupper ni behöver påverka och övertyga för att nå era mål. Ta reda på vilka som beslutar och har makten att ändra problemet. Fundera också på vem målgrupperna mest lyssnar på, det vill säga via vilka personer ni indirekt kan påverka målgruppen. Finns det några "påverkare", till exempel en politiker, organisation, företagsledare, expert eller kändis, som särskilt har målgruppens öra?

Gör en tydlig prioritering och beskrivning över vilka ni måste kommunicera med för att uppnå era mål. Ta även med de "påverkare" som ni behöver nå för att indirekt nå målgruppen. Fundera och diskutera gärna även vad ni vill att målgruppen ska veta, tycka, tänka och göra.

Försök ta reda på vilken kunskap, inställning och attityd målgruppen har till er fråga och vad som brukar engagera och trigga denna utvalda grupp.

Tänk även på vilka ni måste nå internt, det vill säga inom era respektive organisationer för att ert kommunikations- och påverkansarbete ska bli framgångsrikt.

**Tips! Målgruppen kan delas in i primära och sekundära målgrupper. De primära är det nödvändigt att nå fram till, att nå de sekundära är en fördel.**

#### **Formulera ett budskap – less is more**

När ni bestämt vad ni vill uppnå och vilka ni ska nå är det enklare att formulera ert budskap. Diskutera igenom och bestäm vilka budskap som är centrala och bärande för ert kommunikations- och påverkansarbete. Försök avgränsa och prioritera bland era budskap så att ni får ett tydligt huvudbudskap. Fundera kring hur ni vill att budskapet ska uppfattas av målgrupperna. Utgå alltid från mottagarens perspektiv och anpassa budskapet därefter. Ett sätt att se hur budskapet fungerar och uppfattas är att testa det på några ur målgruppen. Ni kan till exempel göra ett stickprov genom att intervjua några politiker eller andra beslutsfattare.

**Tips! Tänk på att budskap handlar om känsla och levande berättelser. För att övertyga och engagera din mottagare behöver du koppla ditt budskap till hans eller hennes värld och vardag.**

#### **Övergripande strategi**

Nästa steg är att bestämma en övergripande strategi för ert kommunikations- och påverkansarbete. Fundera kring hur

ni smartast planerar och strukturerar ert arbete för att det ska bli metodiskt och effektivt. Hur ska ni gå tillväga för att påverka era målgrupper? I vilken ordning gör ni vad? Vilka resurser har ni och hur nyttjar ni dem på bästa sätt? Och vilka är framgångsfaktorerna som avgör om ni ska lyckas uppnå era mål?

#### **Levande agenda för dokumentation och uppföljning**

Skapa överblick genom att ha ett gemensamt dokument där ni för in alla era planerade aktiviteter, möten och viktiga kontakter. Använd dokumentet som en levande agenda genom att uppdatera och föra in nya uppgifter allteftersom ert kommunikations- och påverkansarbete fortskrider och utvecklas.

#### **Kanaler och forum**

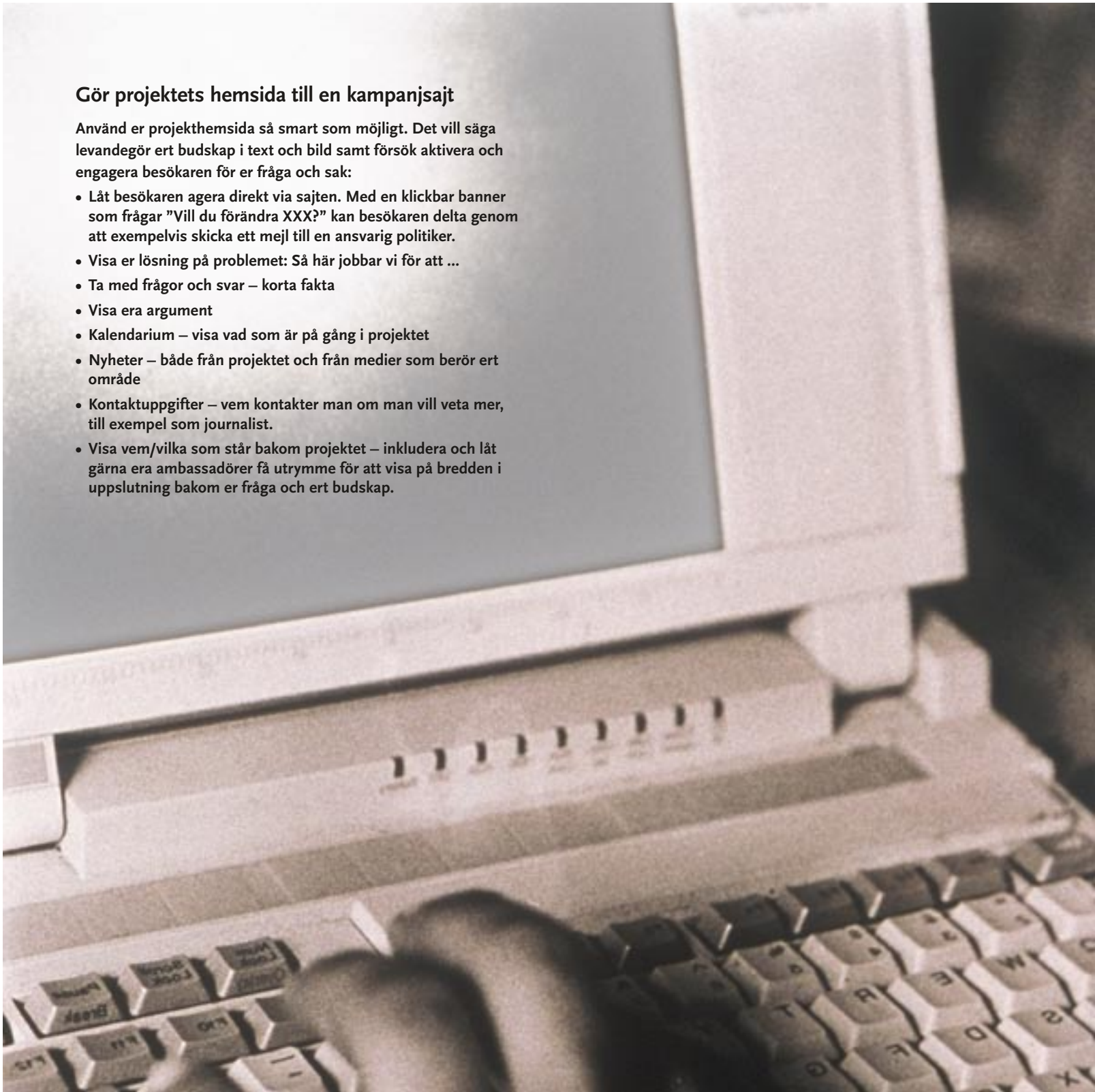
För att nå era målgrupper och få ut ert budskap behöver ni olika kanaler och forum. En kanal kan till exempel vara en medlemstidning, en hemsida, en blogg eller ett nyhetsbrev. Ett forum är en plats eller ett sammanhang. Det kan vara en mässa, en konferens, en community på webben eller en fysisk plats som till exempel en arbetsförmedling eller ett fikarum. Fundera kring vilka olika kanaler och forum ni skulle kunna använda er av. Fundera även på vilka som är mest effektiva för att nå just era målgrupper samt vad som är rätt plats för ert budskap. En viktig kanal med stor genomslagskraft är massmedier.

Använd er tid effektivt och gör det enkelt för er. Försök delta i de seminarier och konferenser som era målgrupper redan finns på, i stället för att skapa nya forum. Kanske ni kan finnas med i programmet genom att delta i en panel eller

## Gör projektets hemsida till en kampanjsajt

Använd er projekthemsida så smart som möjligt. Det vill säga levandegör ert budskap i text och bild samt försök aktivera och engagera besökaren för er fråga och sak:

- Låt besökaren agera direkt via sajten. Med en klickbar banner som frågar "Vill du förändra XXX?" kan besökaren delta genom att exempelvis skicka ett mejl till en ansvarig politiker.
- Visa er lösning på problemet: Så här jobbar vi för att ...
- Ta med frågor och svar – korta fakta
- Visa era argument
- Kalendarium – visa vad som är på gång i projektet
- Nyheter – både från projektet och från medier som berör ert område
- Kontaktuppgifter – vem kontakter man om man vill veta mer, till exempel som journalist.
- Visa vem/vilka som står bakom projektet – inkludera och låt gärna era ambassadörer få utrymme för att visa på bredden i uppslutning bakom er fråga och ert budskap.



hålla i en workshop eller bara hitta tillfälle att lyssna, ställa frågor och mingla med er målgrupp. Glöm inte heller att använda er av alla de olika kanaler och forum ni har tillgång till via era olika organisationer.

### **Tids- och aktivitetsplan**

Planera och bestäm när och i vilken ordning ni ska genomföra era olika kommunikationsaktiviteter. Försök ta reda på när har ni störst chans att vinna era målgrupps uppmärksamhet. Det finns alltid en risk för att ert budskap ska försvinna i det övriga mediebruset. Se därför upp för att krocka med lanseringar och utspel från andra aktörer. Försök att få koll på vad som händer i övrigt som kan tänkas konkurrera med er om utrymme och uppmärksamhet.

För att påverka politiska beslut behöver ni vara ute i

god tid och ha koll på själva beslutsprocessen. Utöver att ha koll på vilka olika berednings- och beslutsnivåer som finns samt vilka personer som beslutar och har makten att förändra måste ni ta reda på vilka olika steg som krävs för ett slutgiltigt beslut. Försök få information om när de olika delbesluten fattas samt hur den beslutande organisationens prioriteringar och kalendarium ser ut för året och synka er aktivitetsplan därefter.

Har ni svårt att komma på vad ni ska göra eller svårt att välja och prioritera bland era idéer? En hjälp kan vara att fundera kring: Vad krävs för att er målgrupp ska ta steget från befintligt beteende eller uppfattning till det som ni önskar? Vad krävs för att det beslut som ni vill ska fattas verkligen blir av? Vilka steg måste tas av vem för att komma dit? Vilka olika hinder måste ni överkomma?



**Vilka kanaler är mest effektiva för att nå just era målgrupper?**

**Information om hur beslutsprocessen och ett år i riksdagen ser ut hittar du på [www.riksdagen.se](http://www.riksdagen.se)**

### **Utvärdering av kommunikationsinsatserna**

#### **– att lära under projektets gång**

Ibland är det lättare att bara köra på och utvärdera först när kommunikations- och påverkansarbetet är genomfört. Men då missar man de möjligheter som utvärdering ger till att förbättra och effektivisera arbetet under gång. Mindre utvärderingar och undersökningar kan ge er en viktig vägledning och hjälpa er att finjustera era kommunikationsinsatser. Försök sätta av tid och resurser redan från starten för mindre utvärderingar och uppföljningar. Det kan till exempel handla om att stämma av om och hur er målgrupp har uppfattat ert budskap, vilka ni har lyckats engagera och vilka ni lyckats sämre med eller vilka kanaler och budskap som har varit mest effektiva.

### **EXEMPEL PÅ PÅVERKANSSTRATEGIER**

Här följer några olika påverkansstrategier som kan vara bra att ha i åtanke när ni funderar på vilka strategier ni ska använda er av i ert kommunikations- och påverkansarbete.

#### **Ju fler desto bättre**

En enskild metod ger ingen större effekt. En debattartikel, en konferens eller bok gör liten eller ingen skillnad. Men flera metoder och aktiviteter samtidigt och i följd ger större utdelning. Samma sak gäller också för hur många och vilka som står bakom ert budskap och är engagerade i er fråga. Försök att skapa en bred palett av företrädare och allierade genom att samarbeta med människor och grupper som redan brinner för er fråga.

Fundera kring vilka andra det finns som skulle kunna ha ett gemensamt intresse med er och er fråga. Utgå från

er bild av nuläget och kartläggningen av aktörer och intressenter för att se vilka ni skulle kunna samarbeta med och mobilisera. Inventera också era befintliga nätverk och vilka ni redan har direkta eller indirekta relationer med genom era olika organisationer.

#### **Fakta och kunskap övertygar!**

Utöver ett fångande budskap behöver ni också fakta och kunskap som övertygar. Ju kunnigare ni är på ert sakområde, desto trovärdigare avsändare blir ni. Ni behöver ha god koll på ert frågeområde och kunna argumentera utifrån flera olika vinklar. Skaffa er denna koll genom att samla in fakta och statistik. Gärna i form av en mindre rapport som ni sedan kan

**Tips! Övåntade samarbeten eller så kallade oheliga allianser kan ge er större påverkansmöjligheter, eftersom det visar på en bred uppslutning av olika intressegrupper bakom en och samma fråga. Ett extra plus är att journalister också tycker att sådana allianser är mer intressanta.**

utgå från och använda som underlag i det fortsatta arbetet, till exempel vid konferenser, möten och uppvaktningar.

Rapporten bör innehålla en beskrivning av situationen och sakfrågan som gör det enkelt för andra att hålla med om att här finns ett problem som måste åtgärdas. Försök presentera alla olika relevanta argument som stödjer er linje tillsammans med understödjande fakta.

Det kan också vara bra att även samla fakta och statistik som motbevisar er eventuella motståndares argument. På så sätt framstår ni som mer kunniga.

#### **Engagera flera – skaffa ambassadörer**

De som påverkar oss mest är oftast våra vänner och bekanta. Personliga kontakter är därför ett av de mest effektiva sätten



**Tips! Att klaga och ställa krav är inte svårt Men i längden finns det ingen som orkar lyssna på kravmaskiner. Försök att istället vara problem-lösare. Ni ska framstå som de som ger lösningen på ett viktigt problem. Då kommer ni också att enklare få politikernas öra och intresse.**

att påverka. Vi lyssnar gärna också på vad olika så kallade professionella tyckare och experter tycker och tänker. Och visst kan det som vi läser om i tidningen eller ser på TV engagera och indirekt påverka oss. Men mest vanligt är ändå att vi stämmer av en fråga med vänner och bekanta som vi tycker har koll på området eller att en expert får oss att tänka till.

Detta kan ni nyttja i ert påverkansarbete genom att skaffa ambassadörer. En ambassadör är en person som redan är mycket intresserad av ert område och som gärna och aktivt förmedlar sin syn till andra i sitt nätverk. Det kan också vara en person som andra kan känna förtroende för och som uppfattas som kunnig och expert. Försök hitta och engagera ambassadörer inom olika relevanta områden (politik, kultur,

utbildning, forskning, näringsliv med mera) och skaffa ett lager med personer för olika tillfällen och målgrupper. Tänk på vem som bäst funkar för respektive målgrupp, det vill säga vem målgruppen har en relation till och lyssnar till.

Hur rekryterar man en ambassadör? Skapa en anledning att ta kontakt och träffas personligen. Använd till exempel en undersökning som kontaktskapare alternativt engagera personen i ett seminarium eller en artikel först. Försök att mötas informellt genom att dricka kaffe eller äta en lunch tillsammans. Men kom påläst och ta med relevant material. Fråga (Vad gör ni inom det här? Vad skulle ni kunna göra inom det här? Vem tycker du att jag ska tala med?) och försök ta reda på om personen skulle kunna fungera som ambassadör för er. Engagera genom att kolla av hur personen skulle kunna tänka sig att vara aktiv och vad hon/han kan tänkas göra. Stäm gärna av vilka hon/han i sin tur skulle kunna tala med och fråga om du kan höra av dig igen ifall du skulle behöva hjälp. Återkoppla alltid efter mötet genom att mejla och tacka.

När ni väl har rekryterat och engagerat en person som ambassadör gäller det att upprätthålla och vårda kontakten. Hjälp dina ambassadörer med till exempel faktaunderlag, färdiga artiklar och insändare.



**Om det finns en erkänd forskare med specifika kunskaper inom ert område kan hon/han bli en trovärdig "neutral röst och källa" för ert budskap. Många forskare är dessutom intresserade av kanaler och möjligheter för att synas med sin forskning och sprida sina resultat.**

### **Om er fråga är en ickefråga och tystnad råder**

Väck frågan och bryt tystnaden genom att göra det tydligt att andra tycker likadant genom en undersökning: "fyra av fem politiker/väljare/föräldrar/tycker att ..."

Skapa ett insändarnätverk och hjälp personerna i nätverket med material, idéer, utkast och kontaktuppgifter till olika insändarsidor.

### **Politikeruppvaktning – att tänka på i mötet med en beslutsfattare**

Det finns många som slåss om regeringens och statsrådets uppmärksamhet och tid. Givetvis kan det vara viktigt och intressant att träffa en minister men det är inte alltid det mest effektiva. Träffa rätt personer! Ta reda på vilka organisations- och beslutsnivåer som finns för att få koll på vilka som fattar besluten och vilka som faktiskt har makten att påverka beslutsfattarna. Glöm inte de politiska rådgivarna och tjänstemännen eller de opolitiska handläggarna som bereder och tar fram beslutsunderlagen. Det lönar sig att försöka skapa en god kontakt och relation med ansvarig rådgivare och handläggare.

Tänk på att en politiker också kan fungera som ambassadör för er fråga. Om hon eller han är intresserad av det område som ert projekt jobbar med, skulle hon eller han kunna vara en indirekt kanal för att nå och engagera andra grupper och människor.

**Tips! Ha tålamod! Den politiska processen kan ta lång tid och det politiska spelet tar tid att spela.**

### **Tänk på det här när ni uppvaktar politiker:**

- Ert projekt och er fråga är alltid ett särintresse bland många andra konkurrerande frågor och satsningar. För att engagera och aktivera en politiker för just er fråga måste ni kunna visa på ett allmänintresse. Ni måste helt enkelt bredda nyttan genom att visa på goda effekter för samhället i stort.
- Var inte en arg kravmaskin utan en som löser ett problem för politikern och ger henne/honom möjlighet att synas och ta politiska poäng genom att agera i er fråga.
- Var sparsam med tid och efterfråga ett kort möte. Visa förståelse för att de kan ha väldigt tidspressade dagar och träffar många olika organisationer: Håll dig inom avsatt mötestid!
- Kom ordentligt förberedd och påläst. Kolla av innan vad personen sagt och gjort. Sök det gemensamma genom att använda en politisk retorik och argumentation som passar just den politikerns åsikter och parti. Anpassa budskapet så att politiker ska känna igen sig – koppla till politikerns egna intresseområden och väljargrupper.
- Var tydlig! Klargör vilka ni är, vad ni vill och varför. Ta med material (med era kontaktuppgifter) men inte i mängder. Det ska vara relevant information. Gärna i form av ett kortfattat PM.
- Glöm inte eftervärden! Mejla och tacka med en sammanfattning av mötet. Håll kontakten varm och återkoppla kontinuerligt med feedback och positiv respons när personen agerar i frågan.

**Tips! Skapa en vinnare genom att låta ett politiskt parti/politisk grupp ta politiska poäng på er fråga. Låt den som brinner mest för frågan få lysa och synas i frågan. Men fortsätt även hjälpa alla politiker som vill jobba för er fråga.**

## MEDIERELATIONER OCH MEDIA SOM KANAL

Massmedia är en viktig kanal. Dels för möjligheten att indirekt nå många människor dels för att det oftast är via media som vi skaffar oss en uppfattning av en händelse, en organisation eller person. Den bild av verkligheten som medierna väljer att förmedla påverkar vår uppfattning och åsikt. Goda relationer med medierna och stor publicitet är inget självändamål. Försök i stället att se era medierelationer som ett medel för att få ut ert budskap till era målgrupper – ett sätt att få ut er bild av verkligheten.

Här följer några tips på hur ni kan skapa publicitet och vad ni bör tänka på i era mediekontakter. Genom att vara proaktiv och väl förberedd ökar ni ert medieutrymme och era chanser att nå igenom bruset. Glöm inte att det är många som slåss om journalisternas uppmärksamhet. Sitt inte inne på kammaren och vänta på att bli upptäckt eller kontaktad av en journalist. Ta i stället egen och direkt kontakt med journalisterna.

### Vilket medium är bäst för att nå just era målgrupper?

Massmedierna består av TV, radio, press, nyhetsbyråer och nyheter på webben. Alla med olika genomslagskraft, räckvidd, utgivningstakt och inriktning. Förutom TV och radio på riks- till lokalnivå, nyhetsbyråer som TT, morgontidningar och kvällstidningar, finns också veckotidningar och månadsmagasin. Alltifrån livstils- och populärpress till mer nischad special-, fack-, och organisationspress. Dessutom har TV och radio på webben och sociala medier såsom bloggare och webbcommunities fått allt fler läsare och större betydelse de senaste åren. Försök välj och fokusera på de medier som bäst når era målgrupper. Analysera gärna vilken typ av nyheter och tilltal som bäst passar dessa medier och försök anpassa ert språk och budskap därefter.

### Nyhetsvärdering – vad är en nyhet?

Medierna är beroende av sina läsare, tittare och lyssnare. Den största inkomstkällan, undantaget public service, kommer från att sälja annonsutrymme. Och ju fler man når desto enk-

lare är det att sälja mer annonser och öka sina intäkter. Därför försöker man genom intressant, spännande och underhållande nyheter nå flera och nya läsare inom sin målgrupp. Vad är det då som gör att en händelse blir en nyhet medan en annan inte blir det? Här följer några faktorer som kan påverka det så kallade nyhetsvärdet av en händelse:

- Konsekvens; spelar roll och påverkar situationen för många människor.
- Aktuellt; knyter an till en redan existerande nyhet, kan även vara årsdagar och återkommande saker som till exempel skollov och OS.
- Kontroversiellt; omtvistat och ifrågasatt, gärna med en tydlig konflikt mellan två motstridiga intressen.
- David mot Goliat; uppstickare och så kallade underdogs som utmanar underifrån.
- Dramatik; upprörande missförhållanden och avslöjanden med tydliga hjältar och skurkar.
- Okända slut; ger möjlighet till fler vinklar och artiklar i följd.
- Annorlunda; avviker från det normala och förväntade, det överraskande och oväntade.
- Mänsklig anknytning; "human touch", personliga berättelser och öden.
- Kända personer.
- Jämförelser; topplistor, statistik och undersökningar.
- Bilder/illustrationer; en bra bild kan bestämma nyhet.
- Den geografiska närheten.





**Tänk på att en nyhet ofta döljer flera nyheter och vinklar beroende på hur den framställs. Försök hitta lokala vinklar på era nyheter till exempel genom att bryta ner statistik från en undersökning till läns-/kommunnivå.**



**Tips! Finns det några specifika bloggar som handlar om er fråga? Ta i så fall kontakt och försök bygga en relation med dem som skriver och driver dem.**

### **Vad har ni för egna nyheter?**

Tänk på att allt ni gör inom projektets ramar kan generera en nyhet och möjlighet att ut med ert budskap. Det kan handla om nya undersökningar och ny statistik, framgångssagor i form av lyckade satsningar, nya samarbeten och produkter eller utmärkelser och priser. Använd er av projektets verksamhet för att skapa olika nyheter.

### **Bli en nyhetskälla och få ut ert budskap**

Journalister är alltid intresserade av tips och uppslag för nyheter. Ta reda på vilka journalister som är intresserade och skriver om era ämnen. Skapa en "tio i topp-lista" över de journalister som skrivit mycket i frågan. Kom ihåg att alltid uppdatera listan under projektets gång. Kontakta de utvalda journalisterna och hör om de skulle vara intresserade av nyhetsbrev och erbjud dem ny och mer information inom området;

"Jag heter ... och är aktiv i ... Jag har sett att du skriver om ... Jag har lite intressant nytt material som jag kan skicka över till dig om du är intresserad".

### **Pressmeddelande (punktlista/checklista)**

Att skriva och skicka ut ett pressmeddelande är ett sätt att försöka lansera en nyhet eller kommentera en aktuell händelse. En nyhetsredaktion får varje dag hundratals pressmeddelanden så för att just ert pressmeddelande ska ha en chans att läsas behöver ni tänka på följande:

- Tydlig avsändare och datum så att journalisten ser vem som skickat och när.
- Fångande rubrik som tydligt beskriver vad nyheten handlar om.
- Ingress på två till tre meningar som sammanfattar det viktigaste i nyheten – ert huvudbudskap.
- Skriv rakt på sak med nyheten först. Texten måste besvara frågorna Vem? Vad? När? Hur och Varför?
- Kommentarer och citera gärna tidigt i texten.

- Skriv enkelt, sakligt och undvik svåra begrepp. Håll er på max en A4.
- Undvik reklammässig text och överdrivna adjektiv.
- Ange namn, telefonnummer till tillgänglig kontaktperson för fler frågor.
- Bifoga eller infoga länk om ni har bra bilder.
- Skicka via e-post, klistra in direkt i mejlet och lägg upp det på er hemsida.
- Ha på telefonen eller ännu bättre ring upp och stäm av ifall det finns intresse för er nyhet.

#### **Kontakta nyhetschefen eller journalisten i god tid!**

På en nyhetsredaktion bestämmer man på redaktionens morgonmöte vad man ska fokusera på och rapportera om i morgondagens tidning eller i de senare nyhetssändningarna. Ring eller skicka därför ut ert pressmeddelande tidigt på morgonen och fråga om det finns intresse för er nyhet. Och kom ihåg att det måste vara minst en dag i förväg om ni vill att det ska komma med i tidningen samma dag som ni genomför er aktivitet.

**Tips! Bestäm i förväg vem eller vilka som ska vara projektets talespersoner och ta gärna fram en enkel policy för vem, när och hur man får uttalas sig å projektets vägnar. Se till att alla talespersoner har koll på ert huvudbudskap till exempel via en kort budskapsmanual eller ett tydligt frågor- och svarsdokument.**

#### **Visa förståelse för journalistens vardag och villkor**

Den ökade konkurrensen i mediebranschen och de ökade lönsamhetskraven har skapat allt mer slimmade nyhetsredaktioner. Det innebär att de flesta journalister måste täcka en mängd olika områden och att det i dag finns färre specialiserade journalister. Eftersom man arbetar under tidspress och har man inte heller den tiden som krävs för att sätta sig in i en fråga på djupet. Utgå därför inte från att journalisten har bra bakgrundskoll eller haft tid att sätta sig in i just er fråga. Försök i stället hjälpa journalisten med bra och översiktligt bakgrundsinformation.

#### **Om journalisten ringer**

Skriv ner namn på journalisten, varifrån han eller hon ringer, telefonnummer och vad det handlar om. Be om att få ringa tillbaka om en liten stund så att du ger dig själv lite betänketid till att förbereda dig och ditt budskap. Men vänta inte för länge med att återkoppla eftersom journalisten behöver snabba besked och jobbar mot en deadline. Fundera på om det är du eller någon annan i projektet som är mest lämplig på att svara på frågorna eller uttala sig.

#### **Intervjusituationen**

Förbered dig alltid inför ett möte med journalist. Fundera igenom ditt budskap och din målgrupp. trovärdiga och enkla budskap ger bättre resultat och det korta och kärnfulla blir ofta rubrik eller ingress. Bestäm vad du vill säga och förbered dig på möjliga frågor. Öva gärna om du kan på en vän eller kollega. Tänk på:

- Att koncentrera dig på frågan och ditt budskap. Säg det viktigaste först och försök svara kort. Upprepa och understryk dina viktigaste budskap. Undvik långa invecklade svar och använd inte fackuttryck.
- Om du får frågor som känns felformulerade så kan du korrigera och brygga över till det du vill säga; "om jag förstår frågan rätt så vill du veta hur vi ... jag skulle vilja säga att ..."

- Att gärna använda tydliga och illustrerande exempel och anekdoter, statistik och jämförelser.
- Inte överskatta journalistens förkunskaper och svara alltid på de "dumma frågorna". Ibland använder sig journalister av självklara eller naiva frågor för att få enkla och tydliga svar.
- Undvik att spekulera och tala alltid sanning!
- Det finns inget "off the record" så slappna inte av för tidigt. Du måste kunna stå för allt du säger till journalisten. Det gäller även för småprat på väg till dörren efter intervjun.

Fråga vänligt efter intervjun om du kan få läsa dina citat och om möjligt hela artikeln före publicering. Du har rätt att läsa dina egna citat (eller få dem upplästa) och korrigera/komplettera dem. Du har inte rätt att få läsa hela artikeln men journalister är ju mänskliga, de vill gärna att det ska bli rätt. Ta också tillfället i akt att diskutera möjlig uppföljning innan du säger hej då till journalisten. Slutligen, glöm inte att återkoppla när artikeln publicerats eller reportaget sänts med positiv feedback.

**Tips! Det går att ta om i bandade intervjuer. Journalisten vill ju göra ett bra jobb och få ett bra svar och uttalande. Be att få ta om ditt svar ifall du inte känner dig nöjd och snubblar på orden.**

### Pressrum på webben

Vilket första intryck man ger är alltid viktigt. Hur uppfattar man som besökare och journalist er hemsida vid ett första besök. Ni kan underlätta journalisternas arbete genom att ha ett "pressrum" som en egen avdelning på er hemsida. I press-

rummet bör journalisten kunna hitta era pressmeddelanden, eventuella debattartiklar, forskningsrapporter och undersökningar samt kontaktuppgifter till projektets talespersoner, gärna tillsammans med nedladdningsbara bilder.

## INTERN KOMMUNIKATION SOM GRUND FÖR EXTERN KOMMUNIKATION

Grunden för en tydlig och konsekvent extern kommunikation är en väl fungerande intern kommunikation. Styrkan i ert kommunikations- och påverkansarbete är att ni redan från början är flera aktörer och organisationer som formellt står bakom projektets fråga och dess budskap. Men för att engagera och mobilisera ledning, medarbetare och medlemmar i era olika samverkansorganisationer behöver ni skapa kännedom, kunskap, intresse och förståelse för projektets inom respektive organisation. För att säkerställa att alla parter också kommunicerar ett och samma budskap krävs en gemensam intern bild av projektets syfte, mål och vision.

Precis som ni i den externa kommunikationen behöver identifiera målgrupp samt kanaler för att nå dessa behöver ni jobba på motsvarande sätt internt. Inom era respektive organisationer finns säkerligen redan etablerade kanaler och forum för internkommunikation och viktigast av allt – potentiella ambassadörer i form av kunniga medarbetare och organisationsföreträdare som ni kan engagera och använda er av i er kommunikation såväl internt som externt.

Hur ni kommunicerar internt är särskilt viktigt om projektet syftar till att påverka och förändra interna strukturer och attityder inom era respektive organisationer. För att lyckas kommunicera och övertyga internt om nödvändigheten av en förändring behöver ert budskap tydliggöra vad som är problematiskt med nuvarande situation och nyttan att förändra status quo. För vem vill lägga energi på att ändra något som fungerar?

### Interna målgrupper

Fundera kring vilka som är viktiga interna målgrupper inom respektive samverkansorganisation. Vilka chefer, medarbetare eller medlemmar är det nödvändigt att nå inom respektive organisation och vilka är det önskvärt att nå? Vad behöver de olika målgrupperna (ledning, medarbetare och medlemmar) veta om projektet? Och vad behöver målgrupperna tänka, tycka och göra för att ert kommunikations- och påverkansarbete ska bli framgångsrikt?

### Interna kanaler och forum

Ta reda på vilka olika informationskanaler och forum som finns i respektive samverkansorganisation för att sprida information internt. Fundera också kring vilka ledare och medarbetare som skulle kunna fungera som interna ambassadörer för projektet. Den trovärdigaste avsändaren internt är oftast den närmsta chefen. Därför är det särskilt viktigt att projektet har ledningen och chefernas engagemang och stöd. Projektet måste i sin tur se till att hjälpa och stötta cheferna så att de vet vad projektet handlar om och har det som krävs för att kommunicera projektets budskap till sina medarbetare.

### Avslutningsvis – kom ihåg att allt ni gör kommunicerar

Många försöker påverka genom att enbart ge uttryck för sin åsikt i olika sammanhang och genom olika kanaler. Det är däremot färre som tycker och tänker samtidigt som de gör något konkret och handlingsinriktat i frågan. Er åsikt och ert budskap blir starkare och trovärdigare om ni även agerar och gör något konkret. Detta är er styrka. Ni är ett projekt som gör en mängd olika aktiviteter. Allt som ni gör i ert projekt kommunicerar. Ta vara på det.

Ta vara på projektets alla olika aktiviteter, produkter och personliga möten för att kommunicera ert budskap. Ta vara på de tillfällen som projektet ger till att ta kontakt, samtala och bygga relationer med dem som ni vill påverka – övertyga, engagera och förändra. Lycka till!

### Lathund: Exempel på interna kanaler:

Intranät, hemsida, personaltidning, interna bloggar, årsredovisning, policies och strategidokument, introduktion av nyanställda, personalmöten, personalutbildningar, fackklubbar, personalfester och kick offer, fikapauser, interna konferenser, Vd eller ledningsbrev, utvecklingssamtal, arbetsmiljöundersökningar, anslagstavlor, skärmläckare på datorn med flera.

## OM FÖRFATTAREN

Kristina Börjeson är kommunikationskonsult med fokus på Public Affairs, internkommunikation och medierelationer.

Kristina arbetar på Trimedia som är en europeisk konsultbyrå inom kommunikation och PR. Kristina har ett stort

intresse för och mångårig erfarenhet av att arbeta med så kallad värderingsdriven kommunikation. Hon har tidigare arbetat som kommunikatör, pressekreterare och projektledare för olika politiska intresseorganisationer, bland annat som nationell koordinatör för Equalprojektet Real Diversity och kommunikationsansvarig för projektet och temagruppen Fritt Fram inom ramen för Europeiska socialfonden.

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







# Inne eller hopplöst ute?

Diskriminering och utestängning är inte helt lätt att identifiera. Lyckas vi synliggöra osynliga normer och begränsande strukturer, har vi också hittat grogrunden för orättvisa och ojämlika förhållanden. Lägga problemet där det hör hemma och kom ihåg att det är normen som är problemet och inte "avvikaren". På den vägen har vi förutsättningar att skapa ett arbetsliv som är öppet för alla.

# Normer som syns går att förändra

DET ÄR KNAPPAST VARE SIG EN NYHET ELLER EN HEMLIGHET ATT MÖJLIGHETERNA PÅ ARBETSMARKNADEN INTE ÄR LIKA FÖR ALLA; ATT DET FINNS DISKRIMINERANDE STRUKTURER SOM MÅSTE FÖRÄNDRAS. I REKRYTERINGSPROCESSEN GÄLLER DET ATT VARA DEN SOM FÅR JOBBET. VÄL INNE PÅ ARBETSPLATSEN GÄLLER DET ATT PLATSA I ARBETSGRUPPEN OCH ATT GES MÖJLIGHET TILL UTVECKLING PÅ LIKA VILLKOR. VEM FÅR VARA MED OCH VEM LÄMNAS UTANFÖR? FRÅGAN ANTYDER ATT NÅGON HAR MAKTT ATT BESLUTA, ATT VÄLJA VEM SOM SLÄPPS IN. VEM ÄR DET I SÅ FALL SOM FATTAR BESLUTEN? OCH KAN MAN SE ETT MÖNSTER? ETT SÄTT ATT MOTVERKA DISKRIMINERING ÄR ATT GÖRA NORMERNA SYNLIKA.

Argumenten för att bedriva ett aktivt förändringsarbete är många. Inom EU talas om att tillvarata arbetskraften på bästa sätt för att främja tillväxt och öka konkurrenskraften. På enskilda arbetsplatser handlar det om att rekrytera kompetent arbetskraft, att inte på irrelevanta grunder sortera bort kvalificerade kandidater. Det handlar också om att ta tillvara kompetens och potential hos redan anställda. Allt för att kunna utveckla en verksamhet där kunder, brukare och medborgare servas på ett bättre och effektivare sätt. Givetvis är det även en fråga om mänskliga rättigheter och att arbetsmarknaden ska vara tillgänglig på lika villkor för alla.

## **Inte här, men där**

De flesta håller med om att det förekommer ojämlika förutsättningar vad gäller villkoren på arbetsmarknaden. Samtidigt är det en mycket mänsklig egenskap att inte se svagheter i

den egna organisationen, utan att i stället lägga problemet hos någon annan: "Visst förekommer exkludering, men inte hos oss". "Inte här, men där ..."

I realiteten bidrar vi alla till att upprätthålla ojämlikheterna. Vi måste alla engagera oss för att bli medvetna om vilka brister som finns i vårt eget projekt och på vår egen arbetsplats – och därmed kunna verka för en förändring. För att rätt kunna hantera exkludering och ojämlik behandling måste frågan också lyftas från individnivå till strukturell nivå. Vi måste titta på mönster i stället för enstaka exempel. När förändringsarbete diskuteras hänvisas ofta till strukturer och strukturpåverkan.

Vad handlar det egentligen om? Hur påverkar man strukturer? Kan man alls göra det? Vad är strukturer? Begreppet fylls med olika innebörd i olika sammanhang och av olika människor.



## DISKRIMINERINGSLAGSTIFTNINGEN – EN ÖVERBLICK

En del diskriminerande strukturer är identifierade på samhällsnivå och som en konsekvens finns lagstiftning mot diskriminering, såväl på europeisk som nationell nivå. EU-direktiv och nationella lagar skyddar mot diskriminering kopplat till ett antal angivna diskrimineringsgrunder. De gäller inom specifikt definierade områden och har utvecklats från förhållandet mellan arbetsgivare och arbetssökande/anställd till att även inkludera produkter och tjänster (exempelvis arbetsförmedlingen, frisörer och så vidare).

I Sverige intar arbetsmarknadens parter en viktig roll i relation till diskrimineringslagstiftningen. Arbetsgivaren har ett tydligt ansvar att inte diskriminera och att, med lämpliga åtgärder, följa upp situationer där en arbetstagare utsatts för trakasserier. Facket har uppgift att företräda och stötta sina medlemmar i en konfliktsituation. I den svenska lagstiftningen finns krav på aktiva åtgärder för diskrimineringsgrunderna kön, etnisk tillhörighet, religion och annan trosuppfattning. Här har arbetsgivare och fack gemensamt ansvar att samverka.

På central nivå finns i Sverige en statlig ombudsmannafunktion, som har i uppdrag att motverka diskriminering och att företräda individer i de fall de inte kan representeras av facket. I Sverige inrättades Jämställdhetsombudsmannen (JämO) och Ombudsmannen mot etnisk diskriminering (DO) redan på 80-talet. Sedan dess har vi också fått en Handikappombudsman (HO) och en Ombudsman mot diskriminering på grund av sexuell läggning (HomO). För den som vill veta mer om hur en ombudsman arbetar, läsa om diskrimineringsärenden och fördjupa sig i övrig information, finns ett antal publikationer och mycket fakta att hämta på ombudsmannens hemsida.

### En samlad diskrimineringslag ger grundskydd

Från 2009 är alla ombudsmän samlade under samma tak; och Sverige får en enda ombudsmannafunktion, som är



gemensam för samtliga diskrimineringsgrunder. Den nya funktionen kallas Diskrimineringsombudsman och förkortas DO. Diskrimineringslagstiftningen, som tidigare varit uppdelad i flera olika lagar, samlas samtidigt i en och samma lag. Lagen omfattar skydd mot diskriminering på grund av kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning och ålder.

Med begreppet ”könsöverskridande identitet eller uttryck” avser lagstiftaren ge skydd åt så kallade transpersoner, vars könsidentitet och/eller könsuttryck skiljer sig från normen för hur män respektive kvinnor förväntas uppträda (mer om normer finns att läsa längre fram i det här kapitlet). Det kan handla om personer som inte följer sociala förväntningar på uttryck i till exempel klädsel och uppträdande utifrån en given könsrollsuppdelning. Det kan också handla om att man

inte identifierar sig med det kön som registrerades vid födseln eller att man inte känner igen sig i den rådande, strikta könsuppdelningen där man bara kan vara antingen man eller kvinna. Det här är, liksom ålder, en ny diskrimineringsgrund i den svenska lagstiftningen.

Det är viktigt att skilja mellan diskrimineringslagstiftningen, som ger ett grundskydd, och det arbete som utförs på olika nivåer för att uppnå ett öppet arbetsliv med jämlika förhållanden. Lagstiftningen reglerar förhållandet mellan representanter för en juridisk person (företag eller myndighet) och den enskilde (sökanden, den anställde, kunden och så vidare), men för att uppnå ett öppet arbetsliv behövs också ett systematiskt värdegrundsarbete med analyser och åtgärder av olika slag, utbildningar, jämställdhetsintegrering, ökad hbt-kompetens, tillgänglighetsarbete och så vidare.

#### **Olika diskrimineringsgrunder – samma grundproblem**

Några grupper i samhället är alltså definierade som mer utsatta än andra och därmed i behov av särskilt diskrimineringskydd. Givetvis kan någon utsättas för diskriminerande behandling som är kopplad till fler än bara en av de angivna diskriminerings-grunderna; det kan finnas många samverkande orsaker till negativ särbehandling. Personer kan också utsättas för diskriminerande bemötande som inte går att koppla till någon av dessa diskrimineringsgrunder. I sådana fall kan inte diskrimineringslagstiftningen tillämpas. I stället kan man ta hjälp av till exempel arbetsmiljölagstiftningen.

Många av utestängandets mekanismer är generella oavsett vilken diskrimineringsgrund det handlar om. Normer verkar – och kan motverkas – på ett likartat sätt oberoende av vilka egenskaper som placerar någon innanför eller utanför normen. Men det räcker inte med en allmän förståelse om att alla lika värde. Varje diskrimineringsgrund har specifika förutsättningar och kräver därför särskild kunskap och riktade åtgärder. Den diskriminering som en person med ett dolt funktionshinder riskerar att utsättas för ser exempelvis annorlunda ut än den diskriminering som kan drabba en person som närmar sig pensionsåldern. En homosexuell

person som inte kan vara öppen om sig själv på sin arbetsplats möter andra hinder än en person med utländskt klingande efternamn.

## **ETT STEG VIDARE**

Diskrimineringslagstiftningen är ett trubbigt och defensivt verktyg om man vill åstadkomma en jämlik arbetsmarknad med lika möjligheter för alla – men den behövs. På individnivå utgör den ett grundläggande skydd och på strukturell nivå ger den viktiga signaler om vad som är okej och inte.

Om vi ska lyckas skapa ett öppet och jämlikt arbetsliv behöver vi tänka längre än att enbart följa diskrimineringslagstiftningen. Det gäller att förstå varför lagen behövs, men också inse att vi måste arbeta mer långtgående än vad lagen föreskriver med våra egna attityder och föreställningar. Genom målmedvetna insatser, både på individnivå och på samhällsnivå, kan vi åstadkomma varaktiga förbättringar.

En bra början är att öka medvetenheten om hur begränsande samhällsnormer fungerar. Därmed blir det tydligt vilka problem dessa normer kan ställa till med för oss själva och andra, individer eller grupper. Om vi kan tänja på gränserna och förändra normer och strukturer till att bli mindre utestängande har vi kommit en bra bit på väg.

#### **Individ och struktur hänger ihop**

Att arbeta ”på strukturell nivå” betyder inte att individer är fråntagna sitt ansvar. Det är vi människor som behåller och bevakar de normer som bygger upp formella och informella regelverk, som i sin tur leder till diskriminerande strukturer.

Genom att lyfta blicken och problematisera de övergripande förhållandena, samtidigt som vi bryter ner problemen till en individuell verklighet, kan vi se hur strukturproblemen får genomslag i den egna verksamheten. Ett exempel på hur strukturer påverkar individer och tvärtom är fördelningen av

föräldraledighet i Sverige. Generellt tar mammor ut en majoritet av föräldraledigheten. Den här normen, att mamman är hemma med barnet/barnen, leder inte bara till utestängande struktur för kvinnor (som riskerar att väljas bort vid rekrytering eller befordran) utan också för män. På många arbetsplatser i Sverige är normen fortfarande att pappor inte ska vara barnlediga eller ta ut vård av sjukt barn. Detta kan i sin tur, på det individuella planet, påverka valet av vem som ska vara barnledig.

Förutom föreställningen att kvinnor ska ta hand om barnen i större utsträckning än män, finns en annan stark norm inbyggd i exemplet ovan: normen om att en familj alltid består av mamma, pappa och barn. Familjer utanför kärnfamiljen (ensamstående mammor eller pappor, familjer med två mammor eller två pappor, med en plastmamma eller en plastpappa) stöter på samma norm, men på andra sätt.

Om vi blir mer flexibla i vårt tänkande kring hur en "riktig" familj ser ut, kan vi också bli mer öppna i våra antaganden om fördelning av föräldraledighet och därmed bidra till att förändra strukturerna.

Det finns också många djupt rotade föreställningar om kvinnors och mäns förmåga inom olika yrken. Hur fria i tanken är vi egentligen? Vi vet i teorin vad vi ska tycka och tänka, men stämmer det alltid i praktiken? Litar vi lika mycket på en kvinnlig cykelreparatör som på en manlig? Eller ser vi oss om i butiken för att hitta en man att vända oss till? I så fall – varför reagerar vi så?

På strukturell nivå kan en sådan förutfattad mening bidra till en fortsatt könssegregerad arbetsmarknad. Flickor förväntas vara omvårdande och väljer därför utbildning utifrån den föreställningen, medan pojkar förväntas vara tekniska och därför väljer teknisk utbildning.



**Hur är det på din arbetsplats,  
är det lika accepterat att  
vara pappaledig som att vara  
mammaledig?**

## NORMENS MAKT

Det finns många normer i ett samhälle. Det är bra. Utan normer skulle vi inte kunna fungera tillsammans, eftersom långt ifrån alla mellanmännsliga relationer kan regleras i lag. Tyvärr innehåller normerna också delar som verkar förtyckande och utestängande. Det handlar om oskrivna regler som ger vissa grupper, de som befinner sig innanför normen, tolkningsföreträde och privilegier i förhållande till de som befinner sig utanför normen. Det är ofta i de sociala sammanhangen som grupptillhörigheten blir tydlig. Det kan räcka med att vara singel och barnlös för att en person ska bli utestängd från gemenskapen i en grupp som består av idel småbarnsföräldrar. En funktionsnedsättning kan också göra det svårt att delta fullt ut i sociala sammanhang på jobbet. Det kan handla om ett synligt funktionshinder som nedsatt rörelseförmåga, eller ett dolt som nedsatt hörsel eller dyslexi. Ett dolt funktionshinder innebär ofta ett dubbel handikapp. Att funktionshindret inte syns utanpå kan förvärra diskrimineringen och utestängningen.

Hur tydligt personerna i exemplen görs till "normavvikare" är avhängigt både arbetsgruppens och arbetsledningens agerande.

### Trygga strukturer och bekväma normer

Normer är bekväma. Det är tryggt att tillhöra en grupp, en gemenskap; att inifrån titta ut på något "annat", något "avvikande" – ja, kanske rent av "onormalt". När andra definieras som "utanför", växer gruppkänslan för dem som hör ihop och befinner sig "innanför".

Normer påverkar oss inte bara i sociala sammanhang, utan i hög grad också i yrkeslivet. I arbetsplatsens fikarum kan normer omedvetet (eller medvetet) förstärkas och "avvikare" lämnas utanför gemenskapen. Detsamma kan hända vid möten. Genom osynliggörande eller förlöjligande ignoreras medarbetares åsikter och kommentarer, med följd att medarbetaren exkluderas och med risk att värdefull kunskap och



insikt inte uppmärksammas vid problemlösning eller när beslut ska tas. Om detta sker systematiskt finns risk att medarbetaren slutar att bidra på möten och också presterar sämre i sitt arbete. Exkludering är kostsamt för alla parter.

### Den självklara heteronormen

Låt oss titta närmare på en av de "självklara" normerna i samhället: heteronormen. Heteronormen är föreställningen om att alla är heterosexuella och att detta är det naturliga, normala och önskvärda sättet att leva. Därmed blir annan sexuell läggning betraktad som onormal och konstig. Heteronormen säger oss också hur "riktiga" män och "riktiga" kvinnor ska se ut, uttrycka sig och agera. Det är alltså inte bara det biologiska könet på den person en människa förälskar sig i som har betydelse för hur väl han eller hon passar in i normen. Det finns även andra tydliga "regler" kopplade till normen, exempelvis vad gäller klädsel och uttryckssätt för män respektive kvinnor.

Så länge vi tydligt visar att vi är en "riktig" flicka/kvinna respektive en "riktig" pojke/man och följer de oskrivna reglerna för hur manligt respektive kvinnligt ska uttryckas, syns

inte heteronormen. Den är osynlig tills någon träder över den gräns som utgör skiljelinjen för vad som förväntas av män respektive kvinnor.

Vad händer när gränsen passeras? Vad händer när en kvinna inte handlar tillräckligt "kvinnligt" eller en man inte handlar tillräckligt "manligt"? Och vad händer när någon inte känner sig hemma vare sig i en manlig eller en kvinnlig roll? Normer för vad som anses kvinnligt respektive manligt påverkar oss alla, oavsett sexuell läggning, kön eller könsidentitet. Olika maktordningar (till exempel skillnader i makt beroende på kön) har betydelse för på vilket sätt vi påverkas av normen – om vi vinner eller förlorar på den.

På ett alldeles självklart sätt påverkar heteronormen våra liv – utan att vi är medvetna om det – om vi inte synliggörs, problematiseras och ifrågasätts den. Normen begränsar handlingsutrymmet för människor som inte är heterosexuella, men också för alla som inte känner sig hemma i de traditionella könsrollerna eller inte ingår i den eftersträvarsvärda tvåsamheten (där idealbilden är en man och en kvinna som funnit varandra och kompletterar varandra till en helhet). Alldeles oavsett sexuell läggning eller könsidentitet/könsuttryck kan man alltså hamna utanför heteronormens strikta begränsningar.

Heteronormen utgör exempel på en djupt rotad, men ofta osynlig samhällsnorm. Andra normer fungerar på liknande sätt.

### **Motstånd mot förändring**

Vem vinner och vem förlorar på att normerna upprätthålls? Det motstånd som kan märkas mot att erkänna, ifrågasätta och förändra begränsande normer, bottnar ofta i en allmän ovilja och osäkerhet inför förändringar vars effekt man inte helt kan överblicka. Inom normerna finns också maktordningar. I det större perspektivet ligger makten och handlingsutrymmet hos dem som är en del av normen, inte hos dem som står utanför. Motståndet mot att förändra normen kan därför också komma från privilegierade grupper, som de facto förlorar på att normer förändras och luckras upp.

Motståndet mot förändring tar sig uttryck på många sätt.

En vanlig reaktion är att man upplever sig vara ifrågasatt och därför blir provocerad. Men att ifrågasätta normen är inte detsamma som att kritisera personer eller grupper som känner igen sig i den. Utgångspunkten är helt enkelt att ingen ska vara tvingad att leva enligt en norm som man inte känner sig bekväm med.

### **Normens konsekvenser**

När normen blir en begränsning blir den ett problem. Den påverkar individers förutsättningar, både i privatlivet och på arbetsmarknaden. Olika normer kan ibland samverka och ibland motverka varandra. På arbetsmarknaden finns regelverk och riktlinjer som utgår från samhällsordningar och normer som betraktas som självklara. Till exempel kan urvalskriterier vid rekrytering baseras på sådana självklara odefinierade normer. Det finns en risk att "magkänslan" hos rekryteraren avgör valet, en känsla som styrs av en irrelevant, normativ upplevelse av samhörighet. Konsekvensen kan bli att egenskaper som är irrelevanta för arbetet får avgörande betydelse. Några exempel: Vid likvärdiga meriter gick jobbet till mannen med fast handslag och svensk ingenjörsexamen i stället för till kvinnan med löst handslag och examen från Iran. Den medelålders kvinnan, i stället för den unga killen, fick jobbet som hemvårdare inom äldreomsorgen. Trots likvärdiga meriter gick cheftjänsten till mannen med ett förflutet inom det militära, i stället för till kvinnan med ledarerfarenhet från sjukvården.

Genom att synliggöra normer kan vi få förklaringar till varför vissa personer, vissa uttryckssätt och vissa handlingar upplevs som udda. Med en sådan medvetenhet kan vi lättare hantera problemet.

**Hur är det på din arbetsplats, finns det anställda som oförtjänt tjänar på era normer? Finns det anställda som oförtjänt förlorar?**





## BYT PERSPEKTIV

När vi diskuterar utestängning och diskriminerande strukturer i arbetslivet, är det viktigt att problemet läggs på rätt ställe: det är normen som är problemet, inte "avvikaren". Den som befinner sig inom normen har traditionellt haft makt och tolkningsföreträde att avgöra vem som duger och vem som inte duger. Hon eller han har haft makt att på ett lagom långtgående sätt förbättra situationen för avvikaren, utan att släppa ifrån sig några av sina egna privilegier.

### **Hur ser gruppsammansättningen ut i ert projekt, finns berörda grupper representerade på de centrala positionerna i projektet?**

#### **Vem vill bli tolererad ...?**

Med ett sådant perspektiv har förändringsarbetet gått ut på att skapa en miljö där avvikaren (som fortfarande betraktas just som avvikare) ska tolereras eller accepteras, i stället för att respekteras. Vem vill bli tolererad ...? Så länge normavvikare görs till offer som man kan tycka synd om, ligger makten och handlingsutrymmet kvar hos den eller dem som representerar normen och ingen varaktig förändring kan ske.

Motsatsen till ett toleransperspektiv är ett normkritiskt perspektiv: genom att se normen som problemet förskjuts makten vilket bidrar till att fler får större handlingsutrymme. I stället för att förändra den som står utanför normen, är det normen som ska förändras. Med ett normkritiskt perspektiv är ingen i under- eller överläge. Ingen har mer utrymme än någon annan att avgöra vem som är värd respekt och vem som ska betraktas som avvikare. Detta synsätt innebär också att några måste dela med sig av makt och fördelar, vilket kan upplevas obekvämt. Det är naturligtvis på många sätt enklare att vara i överordnad ställning, att vara den som

har tolkningsföreträde, än att ifrågasätta sin egen ställning som försvarare och bevarare av normen. Ändå är det just detta som måste ske: någon måste lämna ifrån sig en del av makten och inse att ur ett samhällsperspektiv vinner vi alla på en sådan förändring.

#### **Delat ansvar och empowerment**

Ett normkritiskt tänkande innebär också ett delat ansvar. Vi är alla bärare av normen och vi har ett solidariskt ansvar att, i stort och smått, ifrågasätta och förändra den. Exempelen kan göras många. Jämställdhet är inte en "kvinnofråga" – både kvinnor och män berörs och måste bidra för att utvecklingen ska gå framåt. Det är givetvis inte heller bara personer med utländsk bakgrund som ska arbeta för en arbetsmarknad utan etnisk diskriminering eller personer med funktionsnedsättning som ska arbeta för att arbetsplatser görs tillgängliga för alla. På samma sätt måste såväl heterosexuella som homo- och bisexuella verka för att heteronormen synliggörs och ifrågasätts.

Ansvarsfördelningen i förändringsarbetet riskerar ibland att hamna i obalans. Under vissa förhållanden ställs den grupp som berörs helt utanför, utan möjlighet att påverka. I andra fall läggs hela förändringsansvaret på just den berörda gruppen. För att arbetet ska bli framgångsrikt måste ansvaret delas och arbetet ske i samverkan, på lika villkor och med ömsesidig respekt. Det finns gott om exempel på misslyckade projekt där projektledare drivit integrationsprojekt i förorter, utan att boende i den aktuella förorten funnits på centrala positioner med makt i projektet.

Ibland används begreppet "empowerment", vilket innebär just att den som berörs ska involveras, stärkas och ges handlingsutrymme för att själv kunna medverka till en förändring av den egna situationen. Empowerment kan bara till fullo uppnås om arbetet utgår från ett normkritiskt perspektiv.

## SYNLIGGÖR, IFRÅGASÄTT OCH PÅVERKA

På individnivå upprätthålls normer på ett subtilt sätt bland annat genom handlingar och uttryckssätt. Att säga "jag har inget emot invandrare" är ett sätt att positionera sig själv i förhållande till någon annan. I grunden är det förstås ett positivt uttalande (betydligt bättre än motsatsen), men genom att vända på begreppen kan vi se att uttalandets självklarhet ändå befäster hur våra normer kring svenskhet ser ut. Vad händer om en person med annat etniskt ursprung än svenskt säger "jag har inget emot personer med svensk bakgrund" – uppfattas det uttalandet som lika oproblematiskt? Har en person med invandrarbakgrund samma självklara rätt att deklarera sin inställning till personer med svensk bakgrund som vice versa?

Och hur är det: kan uttalandet "jag har inget emot heterosexuella" uppfattas som ett onödigt påstående, kanske rentav ett skämt eftersom det är så självklart? Vem som har rätt att uttala sig om vem regleras i vårt ofta osynliga normsystem. Ett annat sätt att skilja ut hela grupper är att använda exklu-

derande uttryckssätt. Genom att tala om "avvikande" eller "annan" sexuell läggning eller etnicitet, har man slagit fast vilken sexuell läggning eller etnicitet som inte är att betrakta som avvikande.

### Harmlösa skämt?

Även genom skämt, generaliserande språkbruk och jargong upprätthålls och återskapas normer. På en arbetsplats kan det till exempel uppfattas som helt okej att i generella ordalag skoja om människor med annan etnisk bakgrund än svensk, eller om homosexuella – människor eller grupper som man uppfattar som avvikande från den egna gruppen. På så sätt upprätthålls och förstärks ett "vi" och ett "dom", där den egna gruppen blir trygg och stärkt genom att andra pekas ut som konstiga eller udda. Det kan ske på ett synbart harmlöst sätt och utan onda avsikter, men bidrar ändå till att upprätthålla kategoriska, ojämlika villkor som kan påverka valet av vem som rekryteras till den nya tjänsten eller vem som erbjuds kompetensutveckling. Det kan givetvis också påverka vem som trivs på jobbet och vem som inte gör det.

**Hur ser det ut på din arbetsplats, kan du ge exempel på exkluderande skämt som kan förekomma vid fikabordet?**





**Arbetslivsnormer november 2007?**

**När Markus Persson kom till jobbet fick han åka hem igen. Motiveringen var att den röda hårfärgen kunde skrämma bort företagets kunder.**



### **När normerna syns kan de förändras**

För att normer ska kunna förändras krävs alltså att de synliggörs, och att vi blir medvetna om hur de upprätthålls. Att synliggöra och diskutera normer ger en förståelse om varför vi reagerar som vi gör i oväntade (eller väntade) situationer. Det ger oss en möjlighet att ifrågasätta våra handlingar i stället för att ta dem för givna. Och när vi förstår varför vi reagerar på ett visst sätt, kan vi också kritiskt granska oss själva och arbeta för att förändra vårt beteende och våra rutiner till det bättre. Det krävs också, hos individen, medvetenhet inför det faktum att vi alla – oavsett om vi tillhör en majoritet eller en minoritet – bidrar till att återskapa normerna, vare sig vi vill eller inte. Sist men inte minst: det krävs en vilja till förändring.

## **Vilka normer på din arbetsplats eller inom ditt projekt skulle du vilja förändra? Vilka oskrivna regler, som påverkar dig eller din arbetsinsats negativt, leder normerna till?**

### **Från vardag till struktur – och tillbaka**

Strukturer och regelsystem påverkas alltså av individens förhållningssätt – och vice versa. Ofta kan det uppfattas som enklare att anpassa individer efter strukturerna i stället för tvärtom, men enda sättet att åstadkomma förändring av begränsande strukturer är att aktivt utmana dem. Inte att inordna sig i dem.

Hur ledarskap och organisationskultur ser ut och hur medarbetarna på arbetsplatsen eller projektdeltagarna i projektet samspelar, påverkar i hög grad arbetsklimatet. Också rutiner, processer och system i organisationen påverkar. Genom att granska handlingsplaner och policydokument, handböcker och publikationer och andra regelsystem – ur ett normkritiskt perspektiv – kan skeva maktstrukturer och

tvivelaktiga "sanningar" synliggöras. Vem gynnas och vem missgynnas av regelverket och av vårt sätt att arbeta, samverka, problemlösa, ta beslut och så vidare, på arbetsplatsen eller i vårt projekt? Vems verklighet beskrivs och vems förblir osynlig? Gynnar eller missgynnar våra urvalskriterier vid rekrytering, befordran, uttagning till kompetensutveckling? Eller hur vi sätter samman arbets- och projektgrupper vissa kandidater och medarbetare? Utifrån en sådan granskning kan förändringsarbetet starta och det måste fortlöpa i en ständigt pågående process i de beslut som fattas i en arbetsgrupp, i genomförda projekt och i allt övrigt utvecklingsarbete.

Förändringsprocesser, vare sig det handlar om den lilla arbetsplatsen eller den samhälleliga institutionen, startar inte av sig själv. Det krävs samsyn kring mål och motiv, och det krävs kunskap och verktyg för att processen ska kunna sättas i gång. Utbildningsinsatser är viktiga. Utbildningsdagar och strategiskt planerade kompetensutvecklingsinsatser lägger grunden och ger förutsättningar för utveckling. Avgörande för förändringsarbetet är att koppla utbildningsinsatserna till förhållandena på den egna arbetsplatsen/i det egna projektet. Det behövs en återkoppling till – och diskussion om – hur de nya insikterna påverkar vår egen arbetsplats/vårt projekt. Hur skapar vi utrymme för att diskutera och reflektera på individ- och gruppnivå? På arbetsplatsnivå? Hur måste vi förändra vårt sätt att arbeta och interagera med varandra för att skapa och behålla en öppen och välkomnande arbetsplats? Vilka är de viktigaste åtgärderna och insatsområdena?

### **Anta utmaningen!**

I det här kapitlet diskuteras normer och värderingar, attityd-förändring och empowerment. Allt detta hänger ihop med den diskrimineringslagstiftning som beskrivs inledningsvis. Lagen utgör ett grundskydd, en lägsta nivå för vad som kan accepteras i relationen mellan exempelvis arbetsgivare och anställd eller mellan vårdgivare och patient.

Räcker det då inte att uppfylla lagens grundskydd? Om vi verkligen ska uppnå jämlika villkor för alla, krävs mer än så.



Det behövs en vidare förståelse för hur utanförskap uppstår och hur det aktivt kan motverkas. Det är stor skillnad mellan att "bara" följa lagen genom att inte diskriminera, och att verkligen arbeta aktivt, planmässigt och målmedvetet för att skapa och bibehålla en bra arbetsmiljö. Vi behöver det grundskydd som finns i lagstiftningen, men vi behöver också tänka bredare och syna såväl normer och strukturer som individuellt bemötande.

Det är en utmaning både för individen och för arbetsgruppen att komma i gång med analys, reflektioner och diskussioner. Och utmaningar är spännande, eller hur?

## OM FÖRFATTAREN

---

**Anette Sjödin är programansvarig på RFSL (Riksförbundet för homosexuella, bisexuella och transpersoners rättigheter). Sedan 2001 har hon arbetat med utbildning och kompetensutveckling riktat mot bland annat aktörer inom arbetsliv, skola och omsorg. Anette har varit engagerad i ett flertal projekt, varav några inom Equalprogrammet där hon fungerat som nationell respektive transnationell koordinatör.**  
[www.rfsl.se](http://www.rfsl.se)



Hur kan vi på vår arbetsplats och/eller i vårt projekt arbeta för att skapa och behålla ett arbetsklimat där alla är välkomna? Att diskutera:

- Kan alla känna igen sig i vårt interna respektive externa informationsmaterial?
- Hur ser våra handlingsplaner ut? Finns exempelvis utarbetade rutiner för hur en god psykosocial arbetsmiljö säkerställs och hur diskriminering motverkas?
- Är kompetensutvecklingsinsatser för ledningsgrupp, för nyanställda med flera inplanerade?
- Hur jobbar vi aktivt för att alla ska känna sig välkomna i fikarummet och arbetslaget?
- Hur säkerställer vi gott bemötande av kunder/brukare?



# Likheter och olikheter ger styrka

Att säga ja till både likheter och olikheter är ett effektivt sätt att möta dagens och morgondagens samhälle, kunder och arbetsmarknad.

# Inkluderande arbetsplatser och projekt ger möjligheter

INKLUDERANDE ARBETSPLATSER OCH PROJEKT ÄR EN SMART STRATEGI FÖR ATT MÖTA DAGENS OCH MORGONDAGENS SAMHÄLLE. GENOM ATT SE OCH DRA NYTTA AV SÅVÄL LIKHETER SOM OLIKHETER HOS MEDARBETARE, KUNDER, BRUKARE, MEDBORGARE OCH MEDLEMMAR, SER NI TILL ATT INTE MISSA VÄRDEFULLA RESURSER. DET HÄR KAPITLET BERÄTTAR HUR NI KAN GÅ TILL VÄGA FÖR ATT UTVECKLA INKLUDERANDE ARBETSPLATSER OCH PROJEKT. DET GER OCKSÅ TIPS PÅ HUR NI KAN ARBETA MED JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERING OCH ÖKAD TILLGÄNGLIGHET.

## MÖT MORGONDAGENS ARBETSLIV I DAG

Det står klart för många arbetsgivare inom privat, offentlig och ideell verksamhet att en blandad sammansättning av människor på arbetsplatsen eller i projektet inte längre är ett val utan ett absolut krav. På allt fler arbetsplatser kommer det att bli aktuellt att anställa och leverera tjänster eller produkter till män, kvinnor, unga, medelålders, äldre, svenskar med eller utan utländsk bakgrund, personer med eller utan funktionsnedsättning, med olika sexuell läggning, med olika utbildningsnivå och utbildningsbakgrund,

liksom människor som lever i vitt skilda familjekonstellationer. Dessa förutsättningar gäller även er som driver projekt. Oavsett vilket projekt ni driver, måste ni hantera likheter och olikheter bland dem som projektet omfattar, liksom bland de externa intressenter och aktörer som ni vill påverka.

För att möta denna utveckling behövs ofta förändring. Att redan i dag utveckla inkluderande projekt och arbetsplatser som är öppna för likheter och olikheter, är en investering för att kunna möta framtidens samhälle, kunder och arbetsmarknad.

## INKLUDERANDE PROJEKT OCH ARBETSPLATSER

Målet för en inkluderande arbetsplats, projekt eller arbetsgrupp är att skapa förhållanden där medarbetarnas eller deltagarnas hela prestationsförmåga utnyttjas, och där samarbetsklimatet är konstruktivt. Detta kräver insatser för att utveckla arbetsklimatet.

Ett inkluderande arbetsklimat karaktäriseras av att medarbetarna känner sig respekterade och tillåts/vågar att vara sig själva, med sina likheter och olikheter. Det kännetecknas också av att alla medarbetare känner sig delaktiga, får komma till tals och lyssnar aktivt på varandra i diskussioner.

Vidare att man är öppen för att lära av varandra och lyssna på nya idéer och konstruktiv kritik som kan utveckla verksamheten. Chefer men också arbetskamrater har ansvar för att skapa ett sådant arbetsklimat. I ett projekt är det ledare och deltagare som på motsvarande sätt har ansvar för att skapa ett öppet och inkluderande samarbetsklimat.

### Hur står det till? Gör en kartläggning

Ett första steg för att förändra arbetsklimatet/samarbetsklimatet är att kartlägga hur det står till i dag. Det kan ni göra genom att ha gruppintervjuer eller enskilda intervjuer. I faktarutan här bredvid ges exempel på frågor ni kan ta upp i intervjuerna. Utifrån resultatet av intervjuerna beslutar ni hur ni vill att ert arbetsklimat/samarbetsklimat ska vara.

Vad av det ni har i dag ska behållas, vad ska förändras? Hur måste ni kollegor bemöta varandra och andra ni möter på arbetet eller i projektet för att arbetsklimatet/samarbetsklimatet ni önskar ska bli verklighet? Hur ni vill att klimatet ska vara och hur ni kollegor ska bete er mot varandra och andra, kan sammanställas i en enkel uppförandekod.

Ledare, formella och informella, men också medarbetare och projektdeltagare har en viktig roll som normsättare för att skapa det nya arbetsklimatet. Inledningsvis kanske ni då och då får påminna varandra om uppförandekoden.

Ni kan kartlägga ert arbetsklimat eller samarbetsklimatet i projektet genom att i gruppintervjuer eller i enskilda intervjuer diskutera följande frågor:  
Hur olika får vi vara på vår arbetsplats/i vårt projekt? Ser vi olikhet som en tillgång? Hur öppet är vårt arbets- och samarbetsklimat? Hur pratar vi till varandra och om varandra i arbetsgruppen/projektgruppen? Hur bemöter vi varandra? Hur bemöter vi chefer, kunder, medborgare, patienter, grupper som projektet vänder sig till med flera? Stöttar vi varandra i arbetsgruppen, projektgruppen? Tillåter vi varandra att utvecklas och möta nya utmaningar? Hur fungerar våra möten? Har vi en inkluderande mötesteknik där alla känner sig inbjudna att delta i diskussionen, där olika ståndpunkter och infallsvinklar välkomnas? Eller är det den som tar ordet, pratar högst och längst som får genomslag på våra möten?

### Se upp för härskartekniker

Se upp för härskartekniker, de motverkar ett inkluderande arbetsklimat. Härskartekniker är sätt/metoder för att förtrycka och förminska andra i omgivningen. Allt för att behålla sin maktposition, för att få sin vilja igenom eller för att någon annan inte ska få gehör för sin vilja. Den norska forskaren och politikern Berit Ås myntade begreppet och hon fokuserade inledningsvis på att män utsatte kvinnor för härskartekniker. Men härskartekniker används män emellan också, liksom kvinnor emellan. Och även kvinnor utsätter män för härskartekniker.





### Hur behandlar vi varandra i arbetsgruppen, i projektgruppen?

- Hur olika får vi vara på vår arbetsplats?
- Ser vi olikhet som en tillgång?
- Hur öppet är vårt arbets- och samarbetsklimat?
- Hur fungerar våra möten? Har vi en inkluderande mötesteknik där alla känner sig inbjudna att delta i diskussionen? Välkomnas olika ståndpunkter och infallsvinklar på våra möten?

### **Berit Ås fem härskartekniker:**

1. Att osynliggöra – behandla en person som om den inte var där, inte lyssna på eller komma med synpunkter, inte hälsa på eller besvara e-post.
2. Att förlöjligen – göra sig lustig över och förminska någon eller något.
3. Att undanhålla information – se till att någon hålls okunnig om vissa saker. Det skapar osäkerhet om det blir ett mönster som upprepas.
4. Att dubbelbestraffa – någon förmedlar att det blir fel hur du än gör. Ofta är det outtalat. Till exempel att vi säger att tjejer måste ta för sig mer, men när de gör det stämplas de som för aggressiva. Eller att kvinnor som är politiker anses vara svikare om de inte driver jämställdhetsfrågor och enkelspåriga om de gör det.
5. Att påföra skuld och skam. Ett exempel: kollegor, eller en chef kommenterar att en mamma eller pappa arbetar mycket, och underförstått därmed försummar sina barn. Om föräldern därefter lägger mer tid på sina barn och kollegorna eller chefen insinuerar att arbetet blir lidande, blir det en dubbelbestraffning (4).

### **Du som ser någon utsättas för härskarteknikerna kan avväpna dem genom Bekräftartekniker:**

1. Synliggöra – bidra till en kultur av ömsesidig respekt genom att visa engagemang, lyssna, ge gensvar och komma med konstruktiv kritik.
2. Respektera – skratta inte när andra förlöjligen. Stötta personer som infantiliserar genom att bemöta dem seriöst.
3. Informera – ansträng dig för att informera alla berörda. Var beredd att redovisa för den diskussion som föranlett ett beslut.
4. Dubbel belöning – tänk att alla gör så gott de kan utifrån sina förutsättningar.
5. Bekräfta dig själv och andra – visa stöd, backa upp, bekräfta andra personer. Se positivt på dig själv och hitta dina egna normer.

### **Att fundera på:**

- Känner du igen dig i någon eller några av härskarteknikerna? Har du själv blivit utsatt? Har någon kollega blivit utsatt? Kan du komma på tillfällen då du själv har utsatt någon för härskartekniker?
- Förekommer härskartekniker på din arbetsplats? Inom ert projekt? På era projektmöten eller andra möten?
- Om ja, är du och dina kollegor uppmärksamma på detta och bemöter/avväpnar den eller dem som utövar härskartekniker?

### **Förändra rutiner och processer**

På våra arbetsplatser är många personaladministrativa processer, rutiner och styrinstrument, liksom organisationskulturen och ledarskapet, utformade efter en norm. På vissa arbetsplatser består denna norm av heterosexuella kvinnor i varierande åldrar, utan funktionsnedsättning. På andra utgörs normen av en svenskfödd heterosexuell man, med svenskfödda föräldrar, utan funktionsnedsättning. På ytterligare andra arbetsplatser är det unga kvinnor och män utan ansvar för familj och barn som är norm. Utgångspunkten för att skapa inkluderande arbetsplatser, projekt eller arbetsgrupper är att utveckla organisationens kultur, ledarskap, processer, rutiner och styrinstrument så att de passar fler medarbetare än en alltför snäv norm. Allt för att bättre kunna ta tillvara den kompetens och potential som medarbetarna på arbetsplatsen, eller deltagarna i projektet, har.

För att skapa en inkluderande arbetsplats kan ni också behöva förändra personaladministrativa processer, rutiner, styrdokument och styrinstrument i verksamheten. Det kan till exempel handla om att förändra rekryteringsprocessen så att den inte exkluderar kompetenta sökande på grund av vad ni har tagit med i kravspecifikationen för tjänsten, hur era annonser ser ut, vilka urvalskriterier ni använder för att kalla till intervju, hur ni lägger upp anställningsintervjuerna, vilka test som används och hur referenstagningen genomförs. Förändringar kan också behöva göras när det gäller hur intern kompetensförsörjning och befordran går till, så att inte kompetenta anställda med potential för att avancera blir exkluderade. Det gäller också att se till att innehållet i de styrdokument som rör medarbetarna ligger i linje med satsningen på att utveckla en inkluderande arbetsplats. Förändringar i löne- och belöningssystemet kan också göras för att uppmuntra chefer och medarbetare att bete sig så att den inkluderande kulturen befästs.

För er som driver projekt kan det handla om att se över hur ni rekryterar projektdeltagare. Händer det att lämpade personer blir exkluderade av irrelevanta skäl? Undersök hur besluten går till om vem eller vilka som ska sitta på betydelse-

fulla positioner i projektet. Se över rutinerna för samarbetet i projektet så att de är inkluderande. Utvecklingsarbetet kan också handla om att utveckla processer som sträcker sig utanför organisationen, till exempel marknads- eller brukarkommunikation, bemötande av kunder eller medborgare, eller vilka produkter och tjänster som verksamheten levererar. Det gäller också i projekt: Se till att ni inte är exkluderande när ni rekryterar personer från de grupper ert projekt riktar sig till. Var inkluderande och tillgängliga när ni kommunicerar med projektets olika intressenter. Mer tips om två aspekter av detta får ni i följande avsnitt som beskriver hur ni kan arbeta praktiskt med jämställdhetsintegrering och tillgänglighet.

## **JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERING – ETT VERKTYG FÖR ATT INKLUDERA**

Europarådet har definierat jämställdhetsintegrering som ”(om)organisering, förbättring, utveckling av beslutsprocesser så att jämställdhetsperspektiv finns med i allt beslutsfattande, på alla nivåer och i alla steg av processen, av de aktörer som normalt deltar i beslutsfattandet”. För er som arbetar i projekt innebär det att ett jämställdhetsperspektiv ska finnas med i hela projektet, under hela projekttiden, hos alla projektdeltagare.

### **Kunskap är viktigt**

Ett viktigt steg i jämställdhetsintegreringen är att skaffa aktörerna i projektet kunskap om jämställdhet. Det handlar om kunskap om olika begrepp: jämställdhet i arbetslivet är att kvinnor och män har lika rätt i fråga om arbete, anställnings- och andra arbetsvillkor samt utvecklingsmöjligheter i arbetet. En jämn fördelning av antalet män och kvinnor är inte tillräckligt, kvalitativ jämställdhet krävs också. Det innebär att både mäns och kvinnors kunskaper, erfarenheter och värderingar tas tillvara och får berika och påverka utvecklingen. Jämställdhet handlar i praktiken om hur män behandlar kvinnor och män, och hur kvinnor behandlar kvinnor och män.

**Det handlar också om att få kunskap  
om genus: våra föreställningar, myter,  
idéer, attityder och åsikter om hur  
kvinnor och män bör vara, vad som är  
kvinnligt och vad som är manligt.**



Ett annat centralt begrepp är genus. Det är våra föreställningar, myter, idéer, attityder och åsikter om hur kvinnor och män bör vara, vad som är kvinnligt och vad som är manligt. Detta ger upphov till olika fenomen i arbetslivet. Ett är att egenskaper, kvalifikationer, arbetsuppgifter, positioner, yrken och branscher stämplas som manliga eller kvinnliga. Det i sin tur ger upphov till en könsuppdelad arbetsmarknad där kvinnor respektive män dominerar inom olika utbildningar, yrken och återfinns på olika hierarkiska nivåer. Allt detta får konsekvenser i ert projekt och på er arbetsplats.

### Gör en jämställdhetsanalys

En bra utgångspunkt för ert arbete med jämställdhetsintegrering är att göra en jämställdhetsanalys och en plan för hur ni ska kunna uppnå jämställdhet genom hela projektet. Det är bäst att göra jämställdhetsanalysen när ni planerar eller i förstudien till ert projekt. En metod för att göra en sådan är en så kallad SWOT-analys, se faktaruta. Exempel: I ett projekt skulle ett ambassadörsnätverk skapas för att arbetsplatsen skulle bli en mer lärande organisation. På arbetsplatsen arbetade personalen både dag- och nattsift. I projektets SWOT-analys kom det fram att eftersom män i mycket större utsträckning än kvinnor arbetade nattsift fick de inte lika ofta tillgång till ambassadörsnätverket, eftersom deltagarna i detta nästan uteslutande arbetade dagtid. Detta faktum listades som en svaghet i SWOT-analysen, som skulle åtgärdas inom projektet.

Jämställdhetsanalysen ska också innehålla könsuppdelad statistik om till exempel projektdeltagare, målgruppen för projektet, andra involverade aktörer, hur resurser fördelas mellan kvinnor och män, flickor och pojkar.

### Planera, genomför och behåll fokus

Utifrån er jämställdhetsanalys skriver ni en plan som innehåller åtgärder och insatser, med koppling till jämställdhet, som ska genomföras under projektet. Detta kan omfatta utbildningsinsatser för projektdeltagarna, men också för de grupper som ert projekt vänder sig till. Det kan också handla

Ni kan använda SWOT-analys som en del av er jämställdhetsanalys. SWOT står för Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats och avser styrkor, svagheter som den egna organisationen/projektet kan påverka genom egna beslut, samt möjligheter och hot som den egna organisationen inte kan påverka, det vill säga beslut som fattas av andra. Sätt er i grupper om 3-5 personer, spåna fritt, var kreativa och skriv ned:

- Vilka är våra styrkor i projektet, på arbetsplatsen, för att öka jämställdheten och lyckas med jämställdhetsintegrering?
- Vilka är våra svagheter i projektet, på arbetsplatsen, för att öka jämställdheten och lyckas med jämställdhetsintegrering?
- Vilka möjligheter finns i vår omvärld för att vi ska öka jämställdheten och lyckas med jämställdhetsintegrering i vårt projekt, på vår arbetsplats?
- Vilka hot finns i vår omvärld som gör att vi kan misslyckas med att öka jämställdheten och med jämställdhetsintegrering i vårt projekt, på vår arbetsplats?

Dela med er av och diskutera gruppernas separata SWOT-analyser. Sammanställ gruppernas analyser till en gemensam SWOT-analys.

om att analysera och förändra informationsmaterial, liksom eventuella tjänster och produkter som utvecklas i projektet, utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Därefter gäller det att vara uthållig och genomföra åtgärderna. Det är viktigt att behålla en medvetenhet hos alla aktörer genom projektet. Ni behöver också under projektets gång följa upp om åtgärderna leder till de resultat ni har tänkt er och om jämställdhetsintegreringen finns med under hela projekttiden.

## 2. SWOT står för Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.



Återkom löpande till: Hur ser fördelningen mellan män och kvinnor ut bland de anställda, bland projektdeltagarna? Totalt sett och inom olika funktioner? På olika positioner eller nivåer i organisationen, i projektet? Inom olika beslutsfattande organ? Hur är det med den kvalitativa jämställdheten, tas både mäns och kvinnors kunskaper, erfarenheter och värderingar tillvara i till exempel design och genomförande av projektet? Hur talar ni om och till kvinnor och män i er projektgrupp, arbetsgrupp? Hur kommunicerar ni i tal, skrift och bilder? Känner sig både män och kvinnor inkluderade? Gör en bildanalys i ert informationsmaterial, finns både män och kvinnor med? Undvik att illustrera män och kvinnor i stereotypa könsroller. Finns det i ert projekt, eller på er arbetsplats förhärskande attityder och föreställningar om kvinnor och män, kvinnligt, manligt som påverkar arbetet, arbetsfördelningen, samarbetet eller utformningen av projekt och arbetsuppgifter?

## ÖKAD TILLGÄNGLIGHET – YTTERLIGARE ETT VERKTYG FÖR ATT INKLUDERA

Hur kan projektets eller arbetsplatsens verksamhet bli tillgänglig för personer med funktionsnedsättning?

Med funktionsnedsättning menas en nedsättning av fysisk, psykisk eller intellektuell funktionsförmåga. Med dagligt tal menas personer som har svårt att röra sig, personer som har svårt att höra, personer som har svårt att se, personer som har svårt att bearbeta och tolka information och personer som har svårt att tåla vissa ämnen. Funktionsnedsättningen kan vara synlig, personen är rullstolsburen eller blind, eller dold, personen har Aspergers syndrom eller är svårt allergisk.

Bristande tillgänglighet i samhället, på arbetsmarknaden och på våra arbetsplatser leder till att personer med funktionsnedsättning utesluts. De hindras från att vara delaktiga, bland annat på grund av att de inte kan ta sig fram på allmänna platser eller i byggnader. Eller beroende på otillgänglig information och kommunikation. Uteslutningen leder till att

personer med funktionsnedsättning är en outnyttjad resurs.

På en tillgänglig arbetsplats eller i ett tillgängligt projekt kan människor med funktionsnedsättning använda lokalerna, ta del av informationen och verksamheten samt arbeta på lika villkor. En tillgänglig verksamhet handlar både om den fysiska, konkreta tillgängligheten och om chefer, medarbetares och projektdeltagares förhållningssätt och attityder. Genom förståelse, medvetenhet och kunskap skapas inkluderande projekt eller arbetsplatser, för medarbetare med och utan funktionsnedsättning.

Delaktighet skapar ni genom att identifiera vilka hindren för tillgänglighet är och sedan arbeta för att ta bort dessa. Förbättringar för människor med funktionsnedsättning är dessutom ofta bra för de flesta i samhället: Textning på tv var från början en åtgärd för att öka tillgängligheten för personer som har svårt att höra. Engreppsblandaren, i stället för en vattenkran för varm och en för kallt vatten, togs också fram som en produkt för funktionshindrade.

### Tillgängliga lokaler

Fysisk tillgänglighet är den del som vi har arbetat längst med på arbetsplatser och i samhället. Det är också det område som det finns mest information om. Tillgängliga lokaler innebär att byggnaden, utformningen av rummen, inredningen och utrustningen är tillgänglig. Till exempel att besökare och medarbetare som använder rullstol kan ta sig fram, att personer med nedsatt syn kan orientera sig och att personer med nedsatt hörsel kan delta i verksamheten. Krav på tillgänglighet i byggnader finns bland annat i plan- och bygglagen och Boverkets regler och föreskrifter.

Handisam har tagit fram ett inventeringsformulär för att inventera i vilken utsträckning lokaler är tillgängliga, se [www.handisam.se](http://www.handisam.se). Inledningsvis kan arbetet med att öka den fysiska tillgängligheten handla om att säkerställa att alla kan komma in genom entrén (eller ordna en alternativ entré om byggnaden är kulturminnesförklarad), att öka säkerheten genom att markera stora glaspartier, trappor med mera, liksom att åtgärda mindre nivåskillnader, tunga dörrar och förbättra belysningen.

**Tillgängliga lokaler innebär att byggnaden, utformningen av rummen, inredningen och utrustningen är tillgänglig. Till exempel att besökare och medarbetare som använder rullstol kan ta sig fram.**



#### **Tillgänglig information**

Information kan göras tillgänglig på många sätt. En grundläggande förutsättning är ett klart och begripligt språk. Formgivning liksom teckensnitt, teckenstorlek, radlängd och radavstånd spelar också roll för att underlätta läsning och förståelse (läsbarhet). För att tryckt information ska fungera för alla måste den tas fram i alternativa format. Exempel på alternativa format är: lättläst svenska, punktskrift, talkassett, teckenspråk, storstil och Wordfil eller tillgänglig PDF som kan läsas på dator med olika hjälpmedel.

Tillgänglig kommunikation innebär att vem som helst oavsett funktionsnedsättning ska kunna samtala vid möten, på konferenser och i telefon, och kommunicera via brev, fax och e-post. För att så många människor som möjligt ska kunna ta kontakt och kommunicera med ert projekt eller er organisation, krävs i många fall att er kunskap om människors olika behov ökar och att rutiner ändras. Ni kan också behöva lära er mer om tekniska lösningar och tjänster.

#### **Tillgänglighet och förhållningssätt**

Ökad tillgänglighet handlar till stor del också om kunskap, attityder och förhållningssätt hos medarbetare och chefer i projektet, på arbetsplatsen. Det kan till exempel handla om att vidga synen på personer med funktionsnedsättning, från att bara vara kund/brukare/medborgare till att också vara medarbetare, kollega. I en rekryteringssituation gäller det att fokusera på den sökandes kompetens och lämplighet för att utföra jobbet, inte på att personen har en funktionsnedsättning. Många har vittnat om att otillgängligheten på arbetsplatsen har blivit synlig för kollegor och chefer först när de fått en kollega med funktionsnedsättning. Dessutom har det personliga mötet förändrat attityder och minskat okunskapen.

#### **Tillgänglighetsperspektiv i projekt**

Att öka kunskapen och medvetenheten om tillgänglighet och funktionsnedsättning hos alla aktörer i projektet, är grundläggande i ert arbete med att ha ett tillgänglighetsperspektiv i

### Att diskutera:

- Vilka fysiska hinder finns på vår arbetsplats, i vårt projekt, för att ha anställda med funktionsnedsättning? Vilka föreställningar har vi som kanske hindrar oss att anställa kompetent arbetskraft med funktionsnedsättning?
- Är vår interna information tillgänglig för anställda/projektdeltagare med eller utan funktionsnedsättning?
- Är vår externa information tillgänglig för kunder, brukare, medborgare, medlemmar, personer i grupper som projektet vill nå, med eller utan funktionsnedsättning?

projektet. Förutom kompetensutveckling handlar det också om att ta fram rutiner för att säkra tillgänglighetsperspektivet. Det gäller rutiner, eller att ni har någon typ av checklista, för att kontrollera tillgängligheten i de lokaler ni använder i projektet, till exempel för utbildningar, konferenser, externa informationsträffar och så vidare. Det gäller också rutiner för informationen och kommunikationen i projektet. Grundläggande fakta om projektet, såsom en presentationsbroschyr, kan med fördel finnas framtagen i något eller några alternativa format. För övrig information: ha beredskap i form av kompetens och rutiner för att kunna ta hand om beställningar av information på alternativa format. Se till att er webbplats är tillgängligt uppbyggd och har ett tillgängligt språk liksom att det går att kommunicera med projektet, till exempel via webbplatsen.

### BÄTTRE RESULTAT, FLER MÖJLIGHETER

Inkluderande arbetsplatser och projekt ger möjligheter för att bättre ta tillvara den kompetens och potential som medarbetarna på arbetsplatsen eller deltagarna i projektet har. Det ger också möjligheter till ökad trivsel och delaktighet, liksom bättre förmåga att läsa av och förstå kunder, brukare, medborgare och de grupper ert projekt vänder sig till. Detta i sin tur ger förutsättningar för goda verksamhets- och projektresultat. Ta vara på den chansen.

## OM FÖRFATTAREN

Gabriella Nilsson Fägerlind arbetar sedan 1998 som jämställdhets- och mångfaldskon-sult, med uppdrag på arbetsplatser inom den privata, offentliga och frivilliga sektorn. Uppdragen består främst av seminarier, utbildningar och rådgivning om hur arbetsplatser ska gå tillväga i sitt jämställdhets- och mångfaldsarbete. Gabriella arbetar också med utvärderingar och har skrivit flera böcker om jämställdhet och mångfald i arbetslivet. Se [www.implementdiversity.com](http://www.implementdiversity.com)



### Lästips:

- Handisam har gett ut "Riv hindren – riktlinjer för tillgänglighet", se [www.handisam.se](http://www.handisam.se)
- Vervas riktlinjer för 24-timmarswebben beskriver hur en webbplats görs tillgänglig för besökare med eller utan funktionsnedsättning, se [www.verva.se](http://www.verva.se)
- Språkrådet har information om hur man skriver begripligt, även kallat klarspråk, se [www.sprakradet.se](http://www.sprakradet.se)
- På Handikappförbundens hemsida [www.hso.se](http://www.hso.se) hittar ni material om tillgänglighet och bemötande.



# Några som tänkt utanför ramarna

## Inspiration och metoder från några Equal-projekt

Här presenterar vi ett antal inspirerande projekt som exempel på hur man kan förändra verkligheten genom att kliva utanför ramarna. Hur man kan stimulera jämställdhet, tillgänglighet och öppenhet och motverka diskriminering och utanförskap genom att bryta mot gamla rutiner och strukturer.



# Projekt som gav bättre villkor

I DET HÄR KAPITLET HAR VI VALT ATT LYFTA FRAM ETT ANTAL INSPIRERANDE PROJEKT SOM FOKUSERAR PÅ OLIKA UTVECKLINGSOMRÅDEN – MÅNGFALD, UNGA, ENTREPRENÖRSKAP, JÄMSTÄLLDHET, TILLGÄNGLIGHET, DISKRIMINERING PÅ GRUND AV OSYNLIGA STRUKTURER. RAPPORTEN I SIN HELHET, "MAKT ATT FÖRÄNDRA – EN STUDIE AV PÅVERKANSTRATEGIER OCH FÖRÄNDRINGSEFFEKTER I EQUAL 2 OCH SPRIDNINGSPROJEKT, SVERIGE", KAN BESTÄLLAS ELLER LADDAS NED PÅ [WWW.ESF.SE](http://WWW.ESF.SE).

## 1. MÅNGFALD OCH KOMPETENS

### Hur kan man göra rekryteringen FAIR?

Om man slår ihop kunskaper om mångfaldsorienterad och kompetensbaserad rekrytering – vad får man då? Svaret blev FAIR – Framtidsanpassad Inkluderande Rekrytering. Eva Löfgren var en av initiativtagarna och koordinator i projektet. Lena Blom var projektledare för Järfälla kommun och berättar om hur man gjorde där.

Det här låter ju som en verksamhet som är efterfrågad och intressant för många aktörer. Partnerskapet bildades utifrån intresse, initiativtagarnas kontakter och en ursprunglig tanke om att det skulle främst vara offentligt finansierade organisationer som skulle komma med, eftersom dessa ofta ligger efter näringslivet i rekryteringshänseende.

– Det fanns ganska olika ambitionsnivå, alltså i hur långt man trodde att man skulle kunna komma, säger Eva. Delvis berodde det här på vilket mandat man hade i sin hemmaorganisation. Några fick kämpa i motvind eller börja försiktigt, i andra, som till exempel Järfälla, bestämde man sig tidigt för att låta hela kommunen omfattas.

Från början hade man ambitionen att i FAIR ta fram en europeisk standard för FAIR rekrytering men den släppte man, likaså att under projektiden göra en certifiering.

– Partnerna hade så olika förutsättningar, betonar Eva. Men nu känns det som att tiden är mogen, så det blir en ansökan i Socialfondsprogrammet som bygger vidare på arbetet i FAIR. Nya aktörer har kommit med, bland annat ombudsmännen.

### **Hur går då en FAIR rekrytering till?**

#### **Vilka olika steg finns i en sådan?**

– Man måste se på alla delarna i rekryteringsprocessen. Vi har identifierat tio olika steg, som startar i genomgång av arbetsklimatet, utformande av arbetsbeskrivning, kompetensprofil och så småningom ansökan. Sedan följer vi rekryterings olika steg från sökvägar, urval, intervju och test, och som ett sista steg innan målet rekrytering är uppnått, inhämtande av referenser. Samtliga steg finns beskrivna i de verktyg vi har tagit fram, "FAIR rekrytering – en idébok". Boken tillsammans med filmen "Cecilias val" visar på rekryterings fallgropar, men också på hur man konkret och konstruktivt kan gå tillväga för att skapa en FAIR rekrytering. Vi tryckte upp 10 000 exemplar av boken. Redan nu har 7 000 av dessa gått åt.

Boken blev utsedd till en av årets tio bästa ledarskapsböcker av Personal & Ledarskap, något som säkerligen har bidragit till spridningen.

– Egentligen var det ju under slutet av projektet som det verkligen kändes att vi hade något att sprida, berättar Eva. Då gick det med besked, men tiden var väldigt kort för det.

#### **Hur har arbetet satt sig i partnerskapets organisationer?**

– Det är som sagt stor skillnad, bland annat beroende på det här med vilket mandat man haft. Men alla vittnar om att det finns ett före och ett efter FAIR. Ingen har gått opåverkad. Avtrycket handlar både om själva rekryteringsprocessen och hur den går till, men också om arbetsklimatet och hur man medvetet har arbetat med att förbättra det. I mer än hälften av organisationerna syns detta avtryck i styrdokument, i andra handlar det om att det finns hos olika individer i en organisation.

Något som vi haft god stöttning av, förutom att frågan varit förankrad i partnerskapsorganisationerna, har varit att ta hjälp av relevanta aktörer för spridningen av projektets resultat. Vi har haft ett "associerat medlemskap", där till exempel Sveriges Kommuner och Landsting och Ledarna har funnits med.



**Idéboken – en av  
årets tio bästa  
ledarskapsböcker.**

#### **Utmärkelse för ett inkluderande arbetsliv**

Järfälla kommun fick förra året motta utmärkelsen från Rådet för integration i arbetslivet. "Kommunens arbete bidrar till att åstadkomma ett inkluderande och fritt arbetsliv som fokuserar på kompetens", löd motiveringen. Kommunen har tagit ett mycket tydligt helhetsgrepp kring det här med rekrytering. Lena Blom, som var övergripande projektledare i kommunen och den som för Järfällas räkning satt i styrgruppen för FAIR, berättar:

– Vi kände direkt när förfrågan om att vara med i projektet kom, att det här behöver vi. Vi undersökte behovet och intresset bland de olika förvaltningarna. Några gav klartecken direkt, men alla poängterade att det här var viktiga frågor.

Vi gjorde tidigt en inventering av områden där vi kunde se ett behov. Det handlade om hur vi kan vidga urvalsgruppen, hur vi kan förenkla handläggningen, hur vi kan få med arbetsgruppen, hur vi kan bli säkrare i intervjusituationen och framför allt hur vi kan "tänka efter före" – en tydlig kravprofil inför annonsering.

Järfälla hade två roller i projektet. Förutom att man ansvarade för den administrativa delen som så kallad slutlig stödmottagare, var man alltså med i projektet med hela sin organisation som utvecklingsverkstad.

## **Sedan följer vi rekryterings olika steg från sökvägar, urval, intervju och test.**



– Vi startade med en pilotgrupp, där chefer och personalkonsulter från flertalet förvaltningar fanns med, berättar Lena. Den gruppen fick informationen först, fick pröva och återkoppla frågeställningar under hela projektiden. Och nu efteråt har man samlats igen för att gemensamt hitta former för hur man ska implementera projektets metoder och resultat.

Vi hade en väldigt praktisk och operativ organisation. Det fanns en tydlig kommunikationsstrategi om hur informationen skulle nå ut. I styrgruppen för projektet lokalt satt personaldirektör, delprojektledarna, förvaltningschefen för vård och omsorg samt den övergripande projektledaren. Vår utgångspunkt var behovet, att det här behöver vi göra inte att det fanns pengar.

Samtliga förvaltningar kom alltså med. Alla jobbade med sina delar, flertalet hade sina delprojektledare och man delgav varandra erfarenheter. Man jobbade väldigt konkret, gick igenom hur rekryteringen gjordes, utbildade chefer och personalkonsulter, tog fram krav-/ansvarsprofiler, tittade på

hur rekryteringsannonsering såg ut och använde också sina nya kunskaper i skarp rekrytering.

– Efterhand som vi antog FAIR-modellen följde vi upp vår egen rekryteringsguide, såg till att kvalitetssäkra den. Ett delprojekt blev att se på hela organisationen utifrån frågeställningen: fungerar den inkluderande eller exkluderande?

Hur kan man jobba med FAIR-metodiken kopplat till kompetensutveckling och kompetensväxling blev frågan för ett annat delprojekt. Hur kan man använda FAIR-metodiken i den fortsatta kedjan – i medarbetarsamtal, i kompetensutveckling, i kompetensväxling? Man kan säga att projekt-tanken växte.

Implementeringsarbetet som tog sin början under projektiden, fortsätter. Inspirerade av utmärkelsen tar man nya steg för att gå vidare.

– Vi har lagt basen så att säga. Nu gäller det att utveckla arbetet och att introducera metodiken till nya chefer och övrig rekryterande personal. Möjligheter och behov ser olika

ut i olika delar av organisationen, men vi eftersträvar att överallt ha en minimibas för att kunna säga att vi har en FAIR-modell.

En god hjälp som vi haft för att underlätta implementeringen är att vi såg till att sprida engagemang och kunskap, berättar Lena entusiastiskt. Det var inte bara styrgruppen som deltog vid besök i andra länder till exempel, det var en viktig tanke. FAIR-modellen finns nu i vår personalpolitiska handlingsplan för att metoden ska leva vidare och utvecklas i takt med de erfarenheter vi gör.

Vi har haft draghjälp av att vara med i projektet. Annars

hade vi inte kunnat lägga så mycket fokus på frågorna som vi har gjort. Det vi märker av i dag av intresse utifrån, är att vi får många förfrågningar och studiebesök. Detta eftersom vi finns med som exempel i idéboken.

Erfarenhetsutbyte mellan förvaltningarna fortsätter. Nu talar man i pilotgruppen om hur man kan utbilda vidare, utbilda nya, få in avsnitt i chefsintroduktionen om vad FAIR rekrytering och kompetensutveckling handlar om. Och ansvaret för frågorna har man lagt högt upp i organisationen, på personaldirektören. Det här borgar för att man fortsätter med implementeringen.

#### **FAKTA OM FAIR**

*Målet med FAIR är att utveckla en strukturerad icke-diskriminerande rekryteringsmodell, som fokuserar på kompetens och som ska bidra till att skapa en standard för rekrytering.*

*Strukturproblemet beskrivs i LFA-metodens problemträd resp målträd. Problemet är att rekryteringsprocesser inte är inkluderande, kompetensbaserade och framtidsanpassade, vilket bland annat beror på bristande struktur och rutin och normativt arbetsklimat. I målbilden blir då aktiviteterna att skapa kompetensbaserade inkluderande rutiner och förhållningssätt.*

*UP:t hade från början åtta partner: Järfälla och Norrtälje kommuner, SVT, Försäkringskassan, Länsstyrelsen Gävleborg, Strängnäs stift, Riksförbundet Sveriges lottakårer samt Integrationsverket. Den sistnämnda försvann i samband med verkets nedläggning 2007.*

*Arbetet har bedrivits dels partnerspecifikt, dels partnersamt. Exempel på det förra är vissa utbildningar, seminarier och utvecklingsarbeten i resp organisation, exem-*

*pel på det senare är utbildningar, erfarenhetsutbyten och temagrupper. En mätare på om man är på rätt väg har man haft genom den drömlägesbeskrivning för var man vill vara vid projektets slut, som delprojektledare fick skriva ner ett år in i projektet.*

*Man har förutom de stora ingående organisationerna haft en referens- och spridningsgrupp knuten till projektet. I den har ingått Sveriges Kommuner och Landsting, Diskrimineringsombudsmannen, Ledarna samt Volvo Personvagnar.*

*Dessutom har man haft en särskild ledningsgrupp – Power FAIR – med högsta cheferna från UP- och referensgruppsorganisationerna.*

*Två stora konferenser har ordnats. Man har också producerat en idébok med tillhörande dvd, tryckt i 10 000 ex. Boken blev utsedd till en av årets tio bästa ledarskapsböcker av Personal & Ledarskap.*

*[www.equalfair.se](http://www.equalfair.se)*





## 2. UNGA

### **Skolan som lärde från jobbet**

Traditionellt brukar lärande i gymnasieskolans yrkesförberedande program sker först i skolbänken, sedan i praktik ute på arbetsplatser. Kan man vända på det? Kan man låta praktiken bli ett underlag för teorin? Och kan det leda till större motivation, lust att lära och göra elever bättre förberedda och utbildade för yrkeslivet?

Det här är vad man prövade i En ny yrkesutbildning, som är ett spridningsprojekt av det tidigare Equal-projektet PEOPLE. Söderhamns kommun har varit stödmottagare och jag har ett inspirerande samtal med Sven-Olof Larsson, som var projektledare.

– Vi tror inte på att sprida en modell, säger Sven-Olof inledningsvis, nästan lite överrumplande.

Det är ju annars ett inte helt ovanligt grepp, att man faktiskt vill sprida modeller kors och tvärs som någon slags universalrecept.

– Vad vi gjorde var att vi hade en pedagogisk utvärdering av PEOPLE's delprojekt i Söderhamn, som Robert Höghjelm på Lärarhögskolan i Stockholm gjorde åt oss. Den resulterade i rapporten Yrkesbaserat lärande. Man kan säga att vi tar en modell upp till en teoretisk nivå och vad vi sprider är en idé.

Utifrån det här resonemanget bjöds ett antal regioner in att samverka i En ny yrkesutbildning. Det blev Norra Västerbotten, Dalarna, Västra Götaland, Kalmar län, Järfälla kommun och Hälsingland. Deltagarna från de olika regionerna fick vid ett antal seminarier uppdraget att ta idén och anpassa till sin egen verksamhet. Upplägget kom därför att variera ganska kraftigt i det här stora och lite spretiga projektet, men alla tog idén och omsatte den i sin egen verklighet, utifrån sina egna behov. Någon inriktade sig på den kommunala vuxenutbildningen, medan andra koncentrerade på gymnasieskolans yrkesförberedande program.

### **Först yrkespraktik, sedan teori**

Det nya i yrkesbaserat lärande är att ta sin utgångspunkt i

yrkesutövningen. Traditionellt startar man med teori, sedan låter man elever tillämpa teorin i praktik. Det som händer då är att eleverna märker att teorin inte alltid stämmer med praktiken. Här gör man tvärtom: det eleverna upplevt i yrkespraktiken blir underlag för teoridelen. Det innebär ett större pedagogiskt krav på lärarna än att bara vara yrkeskunniga. Men det innebär också att elever utifrån sina upplevelser i praktiken kan komma med förslag på delar som bör ingå i teorin. Till exempel var det en elev som praktiserat i en massaindusti som sa till sin lärare: "vi behöver läsa kemi", berättar Sven-Olof.

Hur håller man samman ett sådant här stort projekt, hur kan de olika regionerna lära av varandra?

– Det skedde dels genom regelbundna träffar med de regionala koordinatörerna, berättar Sven-Olof. Vidare skedde seminarierna i form av en högskolekurs, som deltagarna hade möjlighet att i examinationsform tenta av. Lärarhögskolan i Stockholm blev ansvarig för examinationen, som bestod i att deltagarna skrev en handlingsplan om hur man i den egna organisationen skulle genomföra nödvändiga förändringar för att genomföra projektidéerna.

– För att få input utifrån hade vi en referensgrupp av "kritiska vänner". Det var experter av olika slag och utifrån olika yrkesmässiga positioner som var med och gav synpunkter på och utvecklade verksamheten. De betonade bland annat kopplingen mellan pedagogisk förändring och regional utveckling. Det här intresset från referensgruppen lade grunden till regionala möten, där både politiker och tjänstemän deltog. I flera av regionerna har projektidéerna implementerats i regional utveckling genom att införlivas i redan befintliga regionala strategier.

På nationell nivå deltog projektet i flera olika seminarier och konferenser. Man träffade också politiker från arbetsmarknadsutskottet och har även levererat underlag till den pågående gymnasieutredningen.

Sven-Olof har många tips att dela med sig av till nya projektaktörer:

– Börja på den praktiska nivån, utgå från lokala behov, låt

det bilda basen för regionalt och nationellt arbete. Var noga med vilka ni väljer ut som ska vara med – det är viktigt att det är personer och organisationer med resurser, kompetens och vilja att klara av det man vill göra. Prata med andra som jobbar med samma sak, sitt inte kvar i er egen lilla värld! Se till att få tillträde till de arenor där era frågor diskuteras! Ordna inte alla konferenser själva, det finns redan alldeles för många, men se till att delta, synas och höras på andras seminarier och konferenser! Som projektledare/koordinator måste du ha koll på ekonomin. Det är viktigt för att du också ska kunna peka med hela handen och vara tydlig för att kunna leda och lotsa projektet rätt. Du är inte anställd för att vara trivselspridare, utan för att vara projektledare!

#### **Tre vinnare i Borlänge: företag, elever och skola**

På Erikslundsgymnasiet i Borlänge har man jobbat med yrkesbaserat lärande i flera år. Genom sitt deltagande i En ny yrkesutbildning fick man vetenskapliga begrepp och kon-

takter med andra, som har varit värdefulla för utvecklingen av modellen lokalt. Men man har fått inte mindre än tre vinnare. Marcus Hjelm är rektor och berättar:

– Vi deltog i 5-poängskursen Yrkesbaserat lärande och kände då hur det vi redan börjat med föll på plats, vi förstod varför det vi gjorde var så bra, vi fick en tydligare röd tråd i "den rättvända pedagogiken". Kursen gav oss möjlighet att sätta ord och begrepp och utforma en helhetsmodell, anpassad till våra lokala förhållanden.

– Den rättvända pedagogiken innebär att du börjar lärandet ute på arbetsplatsen, i det konkreta, reflekterar över det och tar med det du lärt in i klassrummet. Det innebär en ny roll inte bara för eleven, men också för företaget och för läraren. Läraren får en pedagogisk roll som handledare från att tidigare ha varit den som vet bäst. I den nya modellen är det ofta eleven som har bättre specialistkunskaper än läraren, eftersom eleven befinner sig ute i produktionen.

– Vi har använt yrkesbaserat lärande i tre inriktningar på



**Den rättvända pedagogiken innebär att du börjar lärandet ute på arbetsplatsen.**

fordonsprogrammet. Från i höst kommer vi även att tillämpa det på Elprogrammet. Redan för sex år sedan började vi med den här inriktningen på transportutbildningen, två år senare byggde vi på med lastbilsmekanikerutbildningen och förra året med lack- och karosseri. Vad som har hänt är att vi kan se en ökad elevtillströmning. Vi har många fler sökande än jämförbara skolor, i genomsnitt två sökande per plats på fordonsprogrammen. Dessa brukar ligga bland de lägsta i resultat. Förra året var 89 procent av våra elever högskoleförberedda, dvs godkända i mer än 90 procent av ämnena. Tidigare var lastbilsmekanikerutbildningen ett tredjehandsalternativ för många. Så är det inte i dag.

– Företagen är minst lika nöjda som eleverna. Genom att vi ställer frågorna till näringslivet om vilka kompetenser som är förväntade och vad eleverna behöver ha med sig så ser

näringslivet vinsterna med den rättvända pedagogiken. Flera företag har ordnat internutbildningar för eleverna under deras yrkespraktik, vilket har betytt att elever har fått jobb direkt och att företaget direkt har fått en utbildad medarbetare.

– Det finns tre vinnare med det här konceptet, konstaterar Marcus Hjelm: företagen som kan rekrytera nya medarbetare med rätt kompetens, eleverna som går ut i jobb direkt och skolan som kan erbjuda en attraktiv utbildning.

– Genom att vara med i En ny yrkesutbildning har vi fått kontaktmöjligheter, kan utbyta tankar och erfarenheter, låna och låna ut, avslutar Marcus.

Och idéerna sprids. I det teknikcollege som håller på att utvecklas i Dalarna kommer yrkesbaserat lärande att vara den metod som används i alla yrkesförberedande utbildningsprogram.

#### **FAKTA OM EN NY YRKESUTBILDNING**

Projektet är ett spridningsprojekt som utgår från partnerskapet PEOPLE, där man i ett delprojekt har utvecklat en modell för yrkesträning och yrkesutbildning. Den s k Söderhamnsmodellen, som innebär en kombination av ren yrkesutbildning med delar av gymnasieskolans program, är varken en APU-verksamhet eller en lärlingsutbildning. Modellen innebär att yrkesträning på en arbetsplats kombineras med läroplaner för yrkesförberedande gymnasiala program. Efter utbildningsperioden har deltagaren både utbildningsbevis från gymnasiet och en färdig utbildning i ett yrke.

Ambitionen i spridningsprojektet har varit att generera en bestående effekt i de sex regioner som projektet verkat – Norra Västerbotten, Hälsingland, Dalarna, Järfälla, Västra Götaland och Kalmar län – för att permanent organisera yrkesutbildningar på ett annat sätt än tidigare. Man talar om att åstadkomma ett paradigmskifte för en nydaning av yrkesutbildningars organisation och genomförande. Väsentligt i modellen är ett långtgående samarbete mellan det lokala/regionala arbetslivet och gymnasieutbildningen.

Ambitionen är att åstadkomma en fusion mellan yrkesteori och -praktik. Målet har även varit att göra Söderhamnsmodellen känd och spridd i större delar av landet och på så sätt bidra till en förändrad syn på gymnasieinriktad yrkesutbildning. Projektidén förankrades i regionerna med 24 seminarier förlagda i de olika regionerna.

Verksamheterna har anpassats efter lokala regionala förhållanden/behov. I Norra Västerbotten har en verkstadsutbildning för 20 elever genomförts, i Söderhamn (Hälsingland) har insatser skett i en vårdutbildning och i en processteknisk utbildning. I Dalarna har man utvecklat ett professionellt språkbruk inom området, i Järfälla har bildats ett utbildningsråd med representanter från både skola och näringsliv. I Västra Götaland har ett flertal lärlingsutbildningar startat, i Kalmar har dialogseminarier anordnats och uppföljning skett genom besök hos utbildningsanordnare i länet.

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

### 3 ENTREPRENÖRSKAP

#### **Inte bara tycka och tro, men analysera och förstå – om att implementera genusfrågor i en organisation**

ALMI Östergötland var en av 10 partner i ENTREE – Entreprenörsstöd med Effekt. Inför starten av projektet frågade man sig vad som kunde göras för att stödja fler kvinnor till företagande. Man började också granska själva rådgivningsstrukturen, ett arbete som strukturerat fortsatte under projektiden.

ALMI Östergötland har på ett mycket tydligt sätt tagit till sig lärdomar från projektet och implementerat dem i sitt ordinarie arbete. Lilian Carlsson, affärsutvecklare på ALMI Företagspartner i Östergötland, berättar:

– Det fanns nog en föreställning hos de flesta av oss att vi behandlar alla människor lika. Men i analysarbetet under projektets gång upptäckte man gång på gång gömda sanningar. Att företagande bland kvinnor och män såg olika ut visste man redan innan, men att det också skilde åt i resurstilldelning var nog en överraskning för många. Varför var det så att det delades ut betydligt mindre av vissa medel till kvinnor än till män, inte bara proportionellt utan också per företagare?

– Vi började borra på djupet och gå till grunden med den här problematiken, under projektiden, på ett sätt som vi aldrig hade gjort förut.

Arbetet fortgick strukturerat och planerat. Det som Lilian särskilt betonar vikten av för ALMI, var den Ögonöppnarutbildning, en heldagsutbildning, där fakta kombinerades med tid för självreflektion. Faktapassen innehöll kunskapsblock om jämställdhet och entreprenörskap, om kvinnors företagande, historiebakgrund om företagande, om situationen i olika branscher. Utifrån faktapassen fick alla gå tillbaka till sig själva och reflektera, ensamma eller i grupp. Målgruppen för den här utbildningen var alla som jobbar i "rådgivarstrukturen" – antingen de var från ALMI, Nyföretagarcentrum, Arbetsförmedlingen med flera.

– Den här typen av upplägg kan varmt rekommenderas, poängterar Lilian. Under dagen lades en grundplåt. Oerhört viktigt var också att ledningen stöttade och uppmuntrade,



visade att det är viktigt, inte minst genom att vd:n här på ALMI prioriterade dagen. Man önskar att det skulle vara sådana fortbildningstillfällen emellanåt.

Sedan fanns en spetsutbildning i fyra till sex dagar för de personer i de rådgivande organisationerna som var ansvariga för implementering – vilket också var värdefullt.

– Tänk på att det behöver vara mer än en person som är ansvarig och drivande i den egna organisationen. Minimum är två personer. Då kan man hjälpas åt i implementeringsarbetet och organisationen blir mindre sårbar om någon skulle försvinna. Under spetsutbildningen fick vi mer fakta kring jämställdhet och företagande/entreprenörskap. Tre medarbetare från ALMI deltog.

#### **Målet var att blir mer medvetna, både som organisationer och som individer**

Ett annat delprojekt som också var viktigt för implementeringen var ett block med utbildningar kring att stärka medarbetaren i mötet med kund.

– Genom utbildningarna har man skapat nyfikenhet för kvinnors och mäns företagande, men också för sig själv i rollen som rådgivare. Hur gör jag i min roll? Utbildningarna har ökat medvetenheten hos mig själv, det är inte lätt att ändra

beteende eller ens attityd, men det har blivit bättre för många.

Målet med implementeringen var att vi skulle bli mer medvetna på ALMI, både som organisation och som individer. Ett konkret mål var att utveckla våra processer så att de gynnar både män och kvinnor. Detta skulle byggas in i våra rutiner. Men hur gör man detta?

– Vi har organiserat implementeringsarbetet i tre grupper: finansieringsgrupp, affärsutvecklingsgrupp och supportgrupp. I de här grupperna har vi jobbat konkret med att fortsätta analysera och borrar på djupet i förståelsen av hur rådgivarstrukturer och företagande ser ut i ett genusperspektiv och framförallt hur vi kan bli bättre. Vi frågar ”varför”, stannar inte vid tyckande och tro som vi gjorde tidigare.

– Det handlar om att analysera och förstå – och då behöver vi granska vårt bemötande av våra kunder, hur vi kan stötta så att vi får fram så bra företag som möjligt, om vissa branscher behöver särskild uppmärksamhet, hur vi kommunicerar vårt budskap, vilka mötesformer vi har för våra kunder, om de behöver förändras etc. I en platsannons hade vi en bild på två kvinnor och en man, vilket markant ökade antalet kvinnliga sökande.

– I de tre grupperna lade vi upp åtgärdsplaner, som vi jobbade utifrån. Genusfrågor finns återkommande på agendan på våra möten, de kommer inte bort.

Hur gör man ett sådant här arbete så framgångsrikt som ALMI Östergötland har gjort? Lilian Carlsson delar frikostigt med sig av vad som varit framgångsfaktorer i ENTREE.

– A och O är att ledningen sätter av tid, markerar och prioriterar arbetet. Ögonöppnarutbildningen var avgörande för en ökad medvetenhet. Det är viktigt att inte vara ensam i arbetet. Oerhört viktigt. Och en av de stora bonusarna med att jobba i ett partnerskap har varit möjligheten till ett strukturerat erfarenhetsutbyte med andra, från andra organisationer som arbetar med samma saker. Det är nödvändigt att det finns några som driver på, påminner om att arbetet ska göras, både på helhetsnivå och i varje organisation.

– Ha också en medvetenhet om att det tar tid, man kan inte bara göra det med vänster hand om det ska bli bra. Man måste vara uthållig. Och fantasirik, väcka nyfikenheten. I stället för att tala om vad vi ska göra, försökte jag få folk att komma med idéer och förslag så att man känner att man är med och påverkar.

ENTREE har satt spår och implementeringen fortsätter. ALMI Sverige håller nu på med ett jämställdhetsarbete, där en viktig del är mötet med kund. Upplägget är påverkat av vad ALMI Östergötland har gjort i ENTREE. All personal i ALMI kommer under hösten att få utbildning i genusfrågor.

#### **FAKTA OM ENTREE**

*Projektet var inriktat på två områden – utveckling av rådgivnings- och finansieringssystemet för småföretagare samt att stödja företagande kvinnor. Projektmålen har varit att ge höjd kompetens inom rådgivarstrukturen, bättre kunskap om betydelsen av kön hos befintliga företagare, utvecklade arbets sätt för stöd i företagande och analyser av inriktning av resurser för att också föreslå nödvändiga förändringar. För att nå målen har man utvecklat ett mätsystem för produktionsuppföljningar och hur man kan genomföra kundundersökningar.*

*I projektaktiviteterna har tyngd lagts på att genomföra utbildningar för olika målgrupper, dels för aktörer inom*

*rådgivnings-/finansieringsstrukturen, dels för målgruppen blivande företagare. Dessutom har man i pilotprojekt uppmärksammat och gett stöd för igångsättning och drift av nya företag, startade av kvinnor.*

*Man har satsat för att skapa en uthållig samverkan mellan de tio partnerskapsorganisationerna, aktörer inom området i Östergötland, bland annat Länsstyrelsen, Länsarbetsnämnden, ALMI, Nyföretagarcentrum i Östergötland och Regionförbundet Östsam.*

*Kunskapsuppbyggnad, samverkan och implementering har varit väsentligt i projektarbetet.*



## 4. JÄMSTÄLLDHET

### **Jämställdhetskompetens – på användarens villkor**

Det är alltid en stor utmaning att utbilda och kompetensutveckla anställda i arbetslivet. Att nå alla anställda i en organisation i ämnen som handlar om jämställdhet, mångfald, miljö med mera är tidskrävande och en stor investering.

E-learning är en stor och växande marknad för utbildning och kompetensutveckling i olika typer av organisationer. En stor fördel är att kunskapsspridningen blir kostnadseffektiv, men också möjligheten för varje enskild individ att genomföra utbildningen när det passar bäst. Ett viktigt motiv för en stor och geografiskt utspridd organisation är också att reducera restid och resekostnader.

Vägverket hade redan tidigare haft omfattande utbildningar baserade i e-learning-miljö. Därför var det inget stort steg i sig att också göra en jämställdhetsutbildning med e-learning som metod. Vägverket hade deltagit i Equalprojektet Genderschool. Det var ett projekt inriktat på att utveckla grundläggande kunskaper om genus och jämställdhet. Man ville göra dessa kunskaper tillgängliga för alla i arbetslivet och på så vis nå målet att öka jämställdheten på arbetsplatsen och i samhället. Därför var det naturligt att Vägverket tillsammans med Banverket och Stiftelsen Minerva bildade ett partnerskap och sökte medel från ESF-rådet för spridningsprojektet G-learning.

– Man kan säga att i Genderschool byggde vi kunskapen, för att sedan använda och sprida den i G-learning, berättar Leif Pettersson, Vägverket, och den som där ansvarade för insatsen.

Vägverket är en organisation med 6 700 anställda och finns geografiskt utspridd över hela landet. Därför passade en sådan här utbildningsinsats perfekt för oss, fortsätter Leif. Ett viktigt motiv är att det är kostnadseffektivt, att det kan genomföras utan resekostnader och att det är användarvänligt. Ungefär 3 000 av våra anställda ska gå eller har gått igenom den här utbildningen. Ungefär lika många på Banverket kommer att delta.

Initialt tog det lite tid att övertyga ESF-rådet om fördelen med e-learning som ett verktyg för att utbilda om jämställdhet, men så småningom ”köpte” de vår idé och spridningsprojektet beviljades.

När utbildningen arbetades fram var en av utgångspunkterna den faktabank av kunskapsmaterial som tagits fram inom Genderschool. Externa experter var också med och bedömde och utvecklade materialet, detta för att säkerställa kvaliteten. Resultatet blev en interaktiv utbildning som det tar max två timmar att arbeta sig igenom. Utbildningen avslutas med ett kunskapstest. Efter genomgången och godkänd utbildning erhåller deltagaren ett diplom. Den genomgångna utbildningen registreras också i företagets interna system, vilket ger möjligheter till uppföljning på individnivå och i grupp.

– När vi gick in i det här hade vi ledningen med oss, det är oerhört viktigt att tidigt förankra. Vi hade också tidigare gjort aktiviteter i Genderschool i vår egen organisation. Vi har ett uppdrag, från regering och riksdag - 6:e transportpolitiska delmålet – ett jämställt vägtransportsystem. För att klara det behöver vi en grundkunskap. Vi ska vara klara med G-learningutbildningen 2009 för hela organisationen. Just nu genomför vi en stor omorganisation, men när den är klar kommer vi att genomföra utbildningen för dem som inte fått ta del av den ännu.

– Ett tips till andra utifrån vad vi har gjort: akta er för att göra jämställdhet till en kvinnofråga, det är ett kunskapsområde som så många andra. Fall inte i köksbordsdiskussioner på jobbet, tala ur ett verksamhetsperspektiv om varför man gör en jämställdhetsutbildning. Vi behöver den här kunskapen när vi ska fatta olika beslut. Det är också viktigt att tänka på att vi har ett motiv gentemot våra kunder - vi ska jobba med ett jämställt transportsystem. För att vara trovärdiga måste vi visa att vi är jämställda i vår egen organisation.

### **Stort intresse och efterfrågan**

Margareta Eklund var projektkoordinator för G-learning. Hon kompletterar det Leif Pettersson har sagt.

– Av allt det material som tagits fram inom Genderschool



selektade vi fram basfakta som blev grunden i G-learning.

Arbetet organiserade vi i tre grupper: en beslutsgrupp, en arbetsgrupp och en specialistgrupp. Forskare från universitet och Arbetslivsinstitutet följde och bidrog i arbetet.

– Den tekniska kompetensen hos den som skulle bygga plattformen var naturligtvis viktig, men minst lika viktig var kombinationen av teknisk och pedagogisk kompetens. Ett viktigt inslag i utbildningen är att inte arbeta med e-learning som den enda pedagogiska metoden utan också se till att utbildningen kompletteras med ett eller flera tillfällen för diskussioner på arbetsplatsen om ämnet jämställdhet.

Det dröjde inte länge innan verktyget fick en spridning utanför partnerskapet. Dels gjordes en engelsk fullversion av verktyget, som har fått en stor efterfrågan internationellt, (den engelska utbildningen kan hittas på [www.genderschool.se](http://www.genderschool.se), eller [www.frejaforum.com](http://www.frejaforum.com)) dels har verktyget rönt stort intresse och efterfrågan nationellt.

– Vi hade ett seminarium på en mäsas om e-learning. Efter det kontaktades vi av Swedbank. De blev intresserade, beslutade att köpa in verktyget och lade det i sin interna plattform, och använder det för sin personal. Ett 20-tal företag från olika branscher har köpt kursen för sina personalgrupper. Det har också den statliga sektorn, till exempel Näringsdepartementet, gjort.

Totalt sett har över 20 000 personer genomgått eller kommer under det närmaste året att genomgå utbildningen. Både statlig sektor och privata företag är användare, men än så länge inga kommuner.

Leif och Margareta är överens om vad som är framgångsfaktorer i den här typen av projekt:

– Se till att ha en hög faktakunskap både när det gäller innehåll och teknik! Ha dörröppnare in i organisationer, för det finns många hinder! Och så måste det finnas en arbetsglädje. Till sist: Våga skämta om ämnet!

#### **FAKTA OM G-LEARNING**

*G-learning är ett av två spridningsprojekt från Genderschool. Genderschool utarbetade metoder för att påverka förhållnings-sätt och arbetsformer så att jämställdhetsaspekter integreras i ordinarie arbete, med syfte att nå förändringar både på strukturell och på individuell nivå. Målsättningen är att jämställdhetsfrågor blir allas frågor på arbetsplatser och inte huvudsakligen en fråga för kvinnor och kvinnors anpassning till manliga strukturer.*

*I detta spridningsprojekt har en grundläggande utbildning om genus och jämställdhet utvecklats, baserad på interaktiv e-learning. Utbildningen finns nu tillgänglig på Lärorget på Vägverket, både internt och externt. Utbildningen ska bidra till måluppfyllelse av regeringens krav på ökade kunskaper och insikter om genusperspektiv och maktstrukturer, inom*

*sjätte transportpolitiska delmålet. Måluppfyllelsen mäts genom en kursutvärdering som deltagarna gör samt ett kunskapstest efter genomförd utbildning.*

*Utbildningen ska ge en grundläggande kunskap och förståelse för den svenska/europeiska jämställdhetspolitiken, introducera begreppet jämställdhetsintegrering, ta upp hur jämställdhetsintegrering genomförs i den egna verksamheten samt beskriva regeringens transportpolitiska mål och koppla detta till övergripande jämställdhetsmål.*

*Utbildningen har systematiskt provats ut med stöd av ett antal pilotgrupper från skilda organisationer och företag, som kommit med värdefulla synpunkter i utvecklingsarbetet.*

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

## 5. TILLGÄNGLIGHET

### **Moomsteatern – lika delar skådisar med respektive utan funktionshinder**

Moomsteatern har funnits sedan 17 år tillbaka. Det är en professionell integrerad teater i Malmö med lika många skådespelare med respektive utan funktionshinder. Man har medvetet arbetat på att öka egenmakten hos skådespelarna.

”Hur kan man ha makt över sådant som man inte kan ta ansvar över?” har varit en fråga som teatern har sökt nya svar på. Men nyckelfrågan har varit den om professionell lön för professionellt arbete.

– Det vi ska göra är ingen Equal-produkt, säger Kjell Stjernholm, teaterchef för Moomsteatern. Vi hade för länge sedan definierat den strukturella diskriminering som våra skådespelare utsätts för. Hur kommer det sig att professionella skådespelare vid en teater med bättre publiksiffror och högre produktionstakt än andra teatrar, har 26 kr/dag i sjukpensionersättning, i stället för att få en riktig lön som andra kulturarbetare?

Vi lyfte in vårt arbete i Equals ram. På så vis kunde vi påbörja det egentliga spridning-påverkans-arbetet från dag ett i projektet.

Kjell är inte de försiktiga ordens man. Han pekar med hela handen och är tydlig och rak i språk och ton:

– Vi har valt att utmana den svenska strukturen. Kan den professionella skådespelaren med en utvecklingsstörning få tillgång till lika villkor på arbetsmarknaden? Det är det nyskapande, det har inte skett tidigare. Frågan är spetsig och känslig. Ingen välgörenhet, tack!

Utmaningen var att inom Equal-projektet Tillgänglighet och professionell integrerad scenkonst lösa den frågan. Målet var att teatern skulle kunna drivas vidare – med anställda professionella skådespelare – även efter projekttidens slut.

– Det som var den stora fördelen med att arbeta inom Equal var att de som har makt över diskriminerande strukturer satt med i partnerskapet. Så vi kunde bearbeta en del av våra målgrupper på hemmaplan.

Vi har arbetat mycket på att förändra bilden av den funktionsnedsatte skådespelaren. Från att ha varit objekt, någon som är utsatt för omgivningens välmening blir han/hon ett handlande subjekt. Den kursförändringen har varit svår att greppa för många. Vi har ofta varit tvungna att beskriva våra subjekt, skådespelarna, som målgrupp för att få fram pengar, fast de aldrig varit målgruppen. Målgruppen är de som stänger dem ute.

Själva systemet som ska motverka strukturell diskriminering, producerar diskriminering. All satsning på särskilda grupper tenderar att konservera utanförskap. Integrationspolitiken har producerat stödsystem som styr mot segregation. Alla som vill nå integration hänvisas till sådana satsningar och hamnar därför utanför ordinarie system. På så vis blir stödsystemen mot segregation medskapare till segregation. På samma sätt med kultursystemet: om också handikappade ska vara med och dela på den redan tunna kulturkakan, blir skivorna ännu tunnare. Därför hänvisas till socialsystemets större resurser. Och så fastslås ett utanförskap. Professionella yrkesmänniskor tillåts inte verka på samma villkor på samma arena.

### **Personer med funktionshinder – en homogen grupp?**

I den hopbuntning som de maktbärande strukturerna gör av personer med funktionshinder ingår också ett annat perspektiv: man är alltid sin funktionshinderidentitet före allt annat. Funktionshindrade betraktas som en homogen befolkningsgrupp, trots att de är mer heterogena än den så kallade normalbefolkningen. Hur ska man rå på det här då?

– Vi har valt att förbjuda alla kollektiva handlingar baserade på funktionshinder, säger Kjell. Vi har så lätt att hänga på människor ett funktionshinder. Men den fråga som vi, och som vår utvärderare från Växjö universitet, har frågat sig är: Är skådespelarna funktionshindrade när de spelar sin föreställning och klarar alla moment?

Du är inte funktionshindrad förrän trottoarkanten är för hö. Det är på hindren som fokus skulle behöva läggas, inte på funktionshindret i sig.





Hur har man då använt sig av Equal-programmet för att motverka och ge sig på den strukturella diskriminering som sker av funktionshindrade skådespelare?

– Equalprogrammet hade den strukturmässiga fördelen att alla som du vill ha med dig, som du vill påverka, måste finnas i båten och hjälpa till att ro. Det har varit en stark finansieringspott från Equal, vilket har genererat både intresse och en stark medfinansiering från andra inblandade.

Alla partnerskapsorganisationer har haft fri tillgång till teaterns föreställningar, vilket betyder att arbetet nått en bredd och omfattning. Men om det de facto har ändrat några strukturer, är omöjligt att svara på. Ibland kan jag känna att man inte är beredd att bygga om samhällsstrukturerna, de strukturella felen är så svåra att rå på. Varje rörelse i samhället har en motrörelse, som vill permanenta strukturfelen.

Men det vi har gjort i spridningshänseende genom projektet var bland annat att producera boken "Moomsteatern – vem äger rätten till scenrummet?".

Det är en exklusiv och informativ fotobok som följt arbetet i Moomsteatern, presenterar dess medarbetare, produktioner och bärande tankar. Boken har distribuerats till ett stort antal strategiska nyckelaktörer – riksdagsledamöter, region- och kommunpolitiker, bibliotek, teatrar, universitet, institutioner som fokuserar på funktionshinder samt till många internationella teatrar. Projektet producerade också en serietidning om strukturell diskriminering som trycktes i 70 000 ex och spreds till ett stort antal skolor och lärosäten.

– Vi la också in turnéveckor i Stockholm, där vi riktade oss direkt till departement och riksdagsutskott. Vi frågade oss hela tiden om det vi gör bygger upp konstnärlig eller kulturpolitisk kvalitet i vår verksamhet, samt i vilken utsträckning det stärker våra strategiska möjligheter till överlevnad. Och nu när Equal är slut har Moomsteatern nått den finansiella status som tillåter heltidsanställning av ett antal funktionshindrade skådespelare, avslutar Kjell Stjernholm.

#### **FAKTA OM TILLGÄNGLIGHET OCH PROFESSIONELL INTEGRERAD SCENKONST**

*Målet med projektet var etablering av en professionell integrerad teater med lika delar skådespelare med och utan funktionshinder – Moomsteatern. Teatern syftade också till att bli ett kompetenscentrum runt kopplingarna funktionshinder/kultur, funktionshinder/arbetsmarknad och kultur/attitydpåverkan.*

*Idén var att utmana den strukturella diskrimineringen på kulturarbetsmarknaden och utmana de fördomar som finns från berörda myndigheter, till exempel om att en skådespelare med utvecklingsstörning inte kan/orkar med reguljärt arbete. Man ville också utmana hierarkiska strukturer som rubbas när den utvecklingsstörde plötsligt inte inordnar sig i till exempel löne- och resultatstruktur av över-/underordning.*

*Som resultat av arbetet inom Equal-projektet har Moomsteatern nått finansiell status som tillåter heltidsanställning av ett antal skådespelare med intellektuella funktionshinder.*

*Förutom nio välbesökta teaterproduktioner har man arbetat med arbetsorganisations- och arbetsmiljöfrågor. Man har också anordnat ett antal skraddarsydda seminarier och workshops för väl avgränsade målgrupper. Vidare har samarbete med Teaterhögskolan skett med utveckling av nya utbildningsprogram.*

*Partner har varit Studieförbundet Vuxenskolan, Malmö stad, Region Skåne, Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen Rehab samt Moomsteatern.*

*[www.moomsteatern.com](http://www.moomsteatern.com)*

## 6. SEXUELL LÄGGNING: OSYNLIGA STRUKTURER OCH DISKRIMINERING

### **"Vi satsade stort och fick ännu mer tillbaka"**

Lärarförbundet var en av tolv organisationer bakom projektet Under ytan. Bakgrunden till att Lärarförbundet engagerade sig i projektet var ett tidigare Equal-projekt kring diskrimineringsgrunden sexuell läggning, Normgivande mångfald.

Genom detta hade man fått en god idé både om själva programmet och om vad man i samverkan kan åstadkomma. Att det redan initialt fanns ett starkt partnerskap med en mix av stora och små organisationer, alla verksamma inom utbildningsområdet, underlättade diskussionen och beslutet att gå in i Under ytan, berättar Henrik Westerman, ombudsman och ansvarig för likabehandlingsfrågor på Lärarförbundet.

Det fanns också en samlad kompetens på området som utgjorde resurser i projektet, vilket gav arbetet en flygande start. På den relativt korta projektiden på mindre än två år genomförde man i Under ytan utbildningar för runt 3 500 personer, producerade ett omfattande utbildningsmaterial, samverkade med forskare för att ta fram intressant forskningsmaterial, genomförde ett par konferenser och ett antal seminarier.

Hur gjorde då en stor facklig organisation som Lärarförbundet för att sätta frågan?

– Initialt var det viktigt att koppla frågan till yrkesetiken: det är allas självklara rätt att ha en god arbetsmiljö och ett gott bemötande på sin arbetsplats. I förbundets likabehandlingsarbete fanns ett stort behov av att utveckla kompetensen på området sexuell läggning.

– Vi strävade tidigt efter att få synergier från annat arbete, till exempel genom att "gifta ihop" olika delar av likabehandlingsområdet. Vi hade utbildat ett antal ledare i MOD-konceptet för att bli bättre på området etnicitet. Diskrimineringsgrunden sexuell läggning har kopplingar till diskrimineringsgrunden kön. Det blir tydligt i det normkritiska perspektiv som finns i utbildningar och utbildningsmaterial.

– I en fördjupningsutbildning utbildades därför MOD-ledarna med Under ytans material och så har man inom

Lärarförbundet byggt upp en intern kompetensresurs på området. Det här hade inte varit möjligt utan projektet. Under det senaste året har MOD-ledarna genomfört 17 utbildningar för ungefär 300-350 personer. Vår målsättning är att årligen MOD-utbilda 600-650 personer i likabehandlingsfrågor och då i första hand förtroendevalda i lokalavdelningar. I de här utbildningarna kommer vi att ha god hjälp av det utbildningsmaterial som Under ytan tagit fram.

Implementeringen av den kompetens på området sexuell läggning som Lärarförbundet fick genom projektet, säkerställdes i flera steg: först genom en utbildningsdag för Förbundsstyrelsen. Det har varit oerhört viktigt både att föra diskussionen högst upp och att förankra den där. Förbundsstyrelsen har blivit bekant med utbildningsmaterial som tagits fram och det arbetssätt som använts i Under ytan. Ett annat exempel är utvidgningen av förbundets jämställdhetsråd, som från i höstas blev Jämställdhets- och Likabehandlingsrådet. Genom det arbete som bedrivits ligger man nu väl framme inför den kommande lagändringen, när diskrimineringsområdena slås samman i en sammanhållen lagstiftning med en ombudsman. Ytterligare ett avgörande steg för att förankra och implementera frågan i organisationen var att förlänga anställningen av den projektledare, Maria Karlsson, som under projektiden arbetade för Lärarförbundet i Under ytan.

### **Frågan om diskriminering allas angelägenhet**

– Lärarförbundet satsade från början stort i projektet genom att finansiera en heltjänst och dessutom ytterligare personer som med delar av sina tjänster arbetade med Under ytan. Tack vare vår rejäla input fick vi också en output som vi nu är oerhört nöjda och glada med. Genom projektet har vi fått ett skräddarsytt utbildningsmaterial och en kompetens som gör att vi ligger i framkant i de här frågorna.

På förbundskansliet fick ytterligare en medarbetare i Under ytan sin arbetsplats. Detta gjorde att projektet och frågorna fysiskt syntes, berättar Henrik. De levde inget undanskymt liv. Frågorna blev en del av allas vardag genom de här medarbetarna. Att redan från början anställa en person för



uppdraget var ett sätt för Lärarförbundet att markera sitt engagemang. Risken finns annars att projektarbete läggs på medarbetare, som i tyngden av frågor inte har ork eller tid att prioritera frågorna. Jag har som ansvarig för likabehandlingsfrågorna varit engagerad i arbetet under hela tiden, säger Henrik. Att en straight man jobbar med frågor om sexuell läggning i organisationen har kunnat tas till intäkt för att det inte är ett särintresse. Det handlar om att göra arbetsplatsen öppen och inkluderande. Ofta är bärarna av diskrimineringsfrågorna själva hemmahörande i någon av de grunder som uppmärksammas. Men frågan om diskriminering är allas angelägenhet.

– En markering för att visa engagemang och förankring av frågan har det varit när förbundsordförande Eva-Lis Sirén gått med i Pride-paraden under flera år. Sådant uppmärksammas och ger oss en stor trovärdighet. Vi har också fått otroligt mycket ”cred” i olika sammanhang, till exem-

pel på Bok & Bibliotek, när andra organisationer kommer fram och uttrycker sin uppskattning för det vi har gjort, fortsätter Henrik.

Vårt samtal handlar också till sist om vad som varit framgångsfaktorer för projektet och för Lärarförbundet som organisation.

– Att det fanns en kompetens och erfarenhet att bygga vidare på gav oss en flygande start. Flera medarbetare hade jobbat i tidigare Equal-projekt eller hade en stor kompetens på området. Det fanns också redan från start ett stort och starkt partnerskap, en mix av stora organisationer från den fackliga världen, myndigheter på utbildningsområdet, kommunala arbetsgivare, forskningsinstitutioner och intresseorganisationer. Direkt efter projektstart ordnade vi ett två-dagars internat för alla tolv organisationerna. Det betydde mycket, både i målfokusering – vi visste vad vi skulle göra – och rent socialt – vi hade kul medan vi gjorde det. Det

#### **FAKTA OM UNDER YTAN**

*Projektet handlade om att synliggöra frågor kring sexuell läggning i skolan, att genom kunskaps- och kompetensuppbyggnad påverka värderingar samt bidra till metodutveckling och handlingsberedskap i berörda organisationer och verksamheter.*

*Målgrupper för verksamheten har varit lärare, skollärare, lärarstudenter och lärarutbildare, kommunala politiker och tjänstemän samt (indirekt) elever.*

*Metoderna har varit forskning – ett stort forskningsprojekt har bedrivits vid Linköpings universitet; utbildning – mer än 3 000 personer har utbildats i projektets regi; produktion av utbildningsmaterial – handböckerna Liv i Lärarrummet, Tyst i klassen? samt dvd:n Vad finns*

*under ytan? – tryckta i stor upplaga, vidare ett antal konferenser och seminarier; utarbetande av en storyline, som är en pedagogisk metod, kring ämnesområdet. Projektet har under del av projektiden haft en anställd informatör och en tydlig kommunikationsstrategi. Man har nått en mycket stor medial uppmärksamhet.*

*Partner har varit tolv olika organisationer som representerar svenskt utbildningsväsende – forskningsföreträdare, arbetsgivare, fackliga organisationer, skolmyndigheter, lärarutbildningar samt ett flertal olika intresseorganisationer.*

*Man har utbildat i sex olika pilotkommuner runt om i landet, från Jokkmokk i norr, till Malmö i söder.*

*[www.ytan.se](http://www.ytan.se)*

som vi i efterhand kan se som ett misslyckande är att vi inte nådde skolläda i den utsträckning som vi hade velat och behövt. Inledningsvis pratade vi kanske alltför mycket om att vi vände oss till lärare som grupp, så skolläda kände sig kanske inte direkt träffade.

Den stora tillgången med Equal har varit idén att jobba i partnerskap. Ingen av organisationerna hade på egen hand kunnat ta fram utbildningsmaterial eller förflytta frågan om sexuell läggning så som man nu faktiskt har gjort. Så rådet till framtida projekt är att göra ett gott förarbete, samverka med andra, ha tydliga mål och sedan se till att nå dem.

## OM FÖRFATTAREN

---

**Gunnar Svensson arbetar med utbildning, koordination, projektutveckling och utvärdering i arbetsmarknads- och utvecklingsprojekt, i både Sverige och övriga Europa. Han har bland annat varit nationell och transnationell koordinator i flera Equal-projekt och i en nationell tematisk grupp. För ESF-rådet har han skrivit rapporten "Makt att förändra". Se [www.integratia.se](http://www.integratia.se)**



*Rapporten i sin helhet, "Makt att förändra – en studie av påverkansstrategier och förändringseffekter i Equal 2 och spridningsprojekt, Sverige", kan beställas eller laddas ner på [www.esf.se](http://www.esf.se)*



The background is a solid blue color with a pattern of concentric, slightly blurred circles that resemble ripples on water. These ripples are centered around several points, creating a sense of movement and depth. The circles are lighter blue than the background, with some darker blue outlines, giving it a textured, organic feel.

Ta vara på möjligheterna  
att utveckla er projektidé

DEN HÄR BOKEN HAR TAGITS FRAM AV SVENSKA ESF-RÅDET FÖR ATT TA VARA PÅ ERFARENHETERNA FRÅN PERSONER SOM HAR VARIT ENGAGERADE I OLIKA PROJEKTSATSNINGAR. TANKEN ÄR ATT DU OCH DINA PROJEKTKOLLEGOR SKA KUNNA ANVÄNDA KUNSKAPERNA FÖR ATT FÅ INSPIRATION, UNDVIKA FALLGROPAR OCH SE HUR ANDRA PROJEKTKOLLEGOR HAR AGERAT. KAPITLEN TIPSAR OM HUR MAN SÄTTER IGÅNG ETT PROJEKT, HUR MAN NÅR UT MED SITT BUDSKAP, HUR MAN SYNLIIGGÖR OCH FÖRÄNDRAR BEGRÄNSANDE NORMER OCH HUR MAN KAN ARBETA INKLUDERANDE I ETT PROJEKT.

Svenska ESF-rådet har sedan 2000 haft ansvaret för Socialfonden (förkortat ESF) i Sverige. Utöver ESF-rådet finns flera andra myndigheter och organisationer som informerar om och har ansvar för andra fonder och program i Sverige och EU. Internationella programkontoret har ansvaret för fonder och program inom utbildningsområdet. NUTEK är ansvarig för Socialfondens systerfond, Regionalfonden, med stora satsningar i infrastruktur och företagande. Det finns Allmänna arvsfonden, Vinnova och flera EU-program, som administreras av Europeiska kommissionen.

### **Socialfonden i går, i dag och i morgon**

Socialfonden ska förstärka den nationella politiken för arbetsliv, utbildning och arbetsmarknad genom projektinsatser. Projekten pågår under minst 1,5 år och högst tre år. Ambitionen med samtliga projekt är att deras resultat inte ska bli temporära, utan att de ska bli en del av organisationernas vardagliga arbete, rutiner eller policyn.

Socialfonden är lika gammal som EU och instiftades år

1957. Då bestod EU av Belgien, Nederländerna, Luxemburg, Frankrike, Västtyskland (BDR) och Italien. Målet för Socialfonden var och är fortfarande att minska skillnaderna i välbefinnande och levnadsstandard. I år, den 9 maj 2008, fyllde Socialfonden 51 år! Idag finns 27 medlemsstater och Sverige är sedan 1995 en av dem.

Under Socialfondens 13 år i Sverige har det genomförts över 50 000 projekt med kompetensinsatser av olika slag, projekt mot utanförskap och diskriminering, projekt inom utbildning och lärande etc. Under perioden 2000–2006 nådde Socialfonden mer än en miljon arbetstagare som fått ökad kompetens. Under samma period finansierades insatser mot diskriminering med över 700 miljoner kronor.

Arbetet fortsätter sedan 2007 med nya mål och satsningar. Målen och satsningarna ska ännu tydligare än tidigare förstärka och framhäva mervärdet ("det positivt extra") av Socialfonden. Socialfonden ska därmed finnas med och komplettera de insatser som finns i Sverige. För att åstadkomma detta har Socialfonden fokuserat på ett antal insatser. Dessa

har förhandlats fram mellan den svenska regeringen och Europeiska kommissionen och finns i det så kallade operativa programmet (se länk nedan).

Socialfonden ska om fem år ha nått minst 300 000 personer i Sverige. Målgruppen är både sysselsatta och personer som av olika skäl befinner sig utanför arbetsmarknaden och arbetslivet. Totalt ska 12 miljarder kronor satsas, varav hälften kommer från Europeiska socialfonden och hälften från Sverige.

Vad är det då som behöver förändras och förbättras för att de pengarna ska komma dessa målgrupper till del? Socialfonden har koncentrerat insatserna till att gälla vissa aktiviteter och målgrupper. Formuleringen av problemen och deras lösningar lämnar Socialfonden över till de tusentals organisationer i Sverige, vilka i samverkan, ska komma med lösningen/-arna.

### Kriterier och arbetssätt att lägga på minnet

Kapitlen i den här boken har visat att projektarbete handlar om verksamhetsutveckling. I tekniska områden handlar utveckling om att stärka hållbarheten genom nya produkter och satsningar i infrastruktur. I sociala områden handlar utveckling också om hållbarhet fast genom nya policyn, ändrade regler och riktlinjer, kompetenshöjning, självmedvetenhet, självkänsla, delaktighet. Maximering av nytta.

För att kunna maximera nyttan ska projekten i Socialfonden arbeta med minst ett av följande fyra kriterier:

- **Lärande miljöer:** Lärande utöver själva kursinnehållet och arbetet – ett lärande som skapar synergier och integreras i den löpande verksamhetsutvecklingen. Ett lärande som är större än betyg och intyg. Lärande handlar därmed både om anpassning och om utveckling. Kurser och utbildningar ger trygghet och stabilitet både för individer och för organisationer – då klarar man det vardagliga arbetet och rutinerna. Lärandet med fokus utveckling uppstår ur överraskningar och förändringar och bygger på en förmåga till att ställa kritiska frågor och analysera.

- **Strategisk påverkan:** Projektresultat som förändrar organisationernas arbete på ett varaktigt sätt. Detta innebär att projekt ska ompröva nuvarande eller allmänt existerande arbetssätt, praxis, regelverk eller övriga ramar för att förbättra och förnya. Insatser ska leda till påverkan av struktur och system på lång sikt.

- **Samverkan** med andra organisationer inom ramen för gamla och nya utmaningar – organisationerna har kanske inte samarbetet med varandra förut och är helt nya för ämnet. En bred sammansättning av aktörer är viktig. Tanken är att varje aktör ska bidra med sin specifika kompetens och erfarenhet och därigenom öka förändringskraften. Medverkande aktörer behöver vara tydliga både med sitt syfte att medverka och sina uppdrag inom projektet. Detta bidrar till ett ständigt lärande och ett mer effektivare påverkansarbete.

- **Innovation:** när ett alternativt perspektiv bidrar mer än det man är van vid, när något beprövat används i ett nytt sammanhang. Innovation är när projektaktiviteterna syftar till att identifiera lösningar som idag inte erbjuds eller är etablerade i befintliga system och strukturer. Innovationer kan vara baserade på ny kunskap eller kombinationer av redan existerande kunskap.

Till dessa fyra kan tilläggas två arbetssätt som gäller samtliga EU-finansierade insatser: att projekten ska *arbeta med jämställdhetsperspektivet* och *tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning*. Båda arbetssätten utgår från fakta och analyser av fakta. Analyserna leder till ett antal åtgärder som kan leda till situationen för kvinnor och män med eller utan funktionsnedsättning förbättras med projektresultatet. Viktiga frågor är: hur ser situationen ut för kvinnor och män i det aktuella problemområdet, är arbetsmiljön eller informationen tillgänglig för alla, är vi fria från fördomar och tror att jämställdhets- och tillgänglighetsfrågor är avklarade eller inte vårt ansvar?

# Välkommen med din projektansökan

SOCIALFONDENS MÅL, KRAV, ARBETSSÄTT OCH KRITERIER ÄR TYDLIGA EFTERSOM EUROPEISKA UNIONEN ÄR MÅN OM ATT FONDEN INTE SKA FINANSIERA DET SOM ALLTID HAR GJORTS OCH GÖRS. SOCIALFONDEN GÅR DÄRMED LÄNGRE OCH VILL MED HJÄLP AV ER OCH TUSENTALS ANDRA AKTÖRER I SVERIGE OCH I DE ÖVRIGA 26 MEDLEMSSTATERNA VISA PÅ ALTERNATIVEN: MER JÄMSTÄLLDA, MER STRATEGISKA, MER TILLGÄNGLIGA OCH MER UTVECKLINGSSINRIKTADE.

Gå till [www.esf.se](http://www.esf.se) och sök efter din region.

Läs operativa programmet:

<http://www.esf.se/esf/templates/Page.aspx?id=2078>

## **Intresserad av andra fonder och program:**

[www.nutek.se/sb/d/1008](http://www.nutek.se/sb/d/1008)

– de åtta regionalfondsprogrammen.

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

– NUTEK:s nationella program.

[www.programkontoret.se/sv/Program-Stipendier/](http://www.programkontoret.se/sv/Program-Stipendier/)

Program1/ – lista över programkontorets olika program och stipendier

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

– utveckla verksamheter för barn, ungdomar och personer med funktionsnedsättning.

[www.vinnova.se/Finansiering/](http://www.vinnova.se/Finansiering/)

– information om samtliga Vinnovaprogram och utlysningar.

[www.eu-upplysningen.se/Amnesomraden/EU-stod-och-bidrag/](http://www.eu-upplysningen.se/Amnesomraden/EU-stod-och-bidrag/)

– information om samtliga EU-program på svenska.  
[ec.europa.eu/grants/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/grants/index_en.htm) - Europeiska kommissionens egen lista över alla program på engelska.









*Hur kan utvecklingsarbete bedrivas för att bli framgångsrikt? Går det att bryta traditionella mönster och utestängande strukturer? Går arbetslivet att förändra? Ja! Det bevisar bland annat projekten som presenteras i den här skriften – Konsten att förändra. De har vågat tänka i nya banor. Eller som någon insiktsfullt formulerat: "Vissa människor ser till att det händer, vissa betraktar det som händer och vissa undrar vad det var som hände."*

*Konsten att förändra vill ge inspiration och kunskap om hur man sätter igång ett projekt, kommunicerar sitt budskap, synliggör och förändrar begränsande normer och hur man kan bidra till arbete och nya möjligheter för alla.*



Svenska  
ESF-rådet