

GÖR RÄTT(IGHETER) FRÅN BÖRJAN!

Projektguide för lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet



NÅGRA ORD OM TEMA LIKABEHANDLING

Tema Likabehandling arbetar för lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet. Vi är en av Europeiska socialfondens fem nationella temagrupper.

Vårt mål är att göra kunskapen från hundratals projekt inom Europeiska socialfonden användbar för arbetsmarknadens aktörer. Syftet är att påverka mer långsiktigt än vad de enskilda projekten själva kan göra.

Tema Likabehandling drivs av Arbetsmiljöforum i samarbete med Arbetsförmedlingen, DO, Handikappförbunden, Handisam, Linköpings universitet, LO, Proffice, RFSL och Swedbank.

Våra huvudfrågor är:

- Metoder för likabehandling i arbetslivet.
- Kompetensutveckling gällande samtliga diskrimineringsgrunder.
- Jämställdhetsintegrering.
- Tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning.

Läs mer på www.temalikabehandling.se.

Gör rätt(igheter) från början!

Projektguide för lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet

ISBN: 978-91-87051-18-0

Text: Anette Sjödin

Grafisk form: Erik Davidsson
Illustrationer: Marienette Collin

Tryck: Repro 8 AB
Upplaga: 500 exemplar
Första upplagan 2013

© 2013 Arbetsmiljöforum i Norden AB / Tema Likabehandling
Distribution: www.temalikabehandling.se/material

GÖR RÄTT(IGHETER) FRÅN BÖRJAN!

Projektguide för lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet

FÖRORD

Tema Likabehandling har sedan 2009 arbetat aktivt för ett arbetsliv där alla har lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsidentitet eller könsuttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning, funktionsförmåga och ålder. I vårt arbete har vi undersökt och analyserat projekt som helt eller delvis har finansierats av Europeiska socialfonden och som arbetat med frågor som rör lika rättigheter och möjligheter.

Under åren har vi därför samlat på oss mycket kunskap om hur ett projekt som arbetar för likabehandling i arbetslivet ska kunna bli framgångsrikt. I den här projektguiden vill vi dela med oss av våra erfarenheter! Hur ett arbete för lika rättigheter och möjligheter ska planeras, genomföras och följas upp är viktigt – liksom att tidigt klargöra utgångspunkter för projektet.

Snart är det dags för ny programperiod i Europeiska socialfonden. Vi hoppas att denna skrift kan vara till stor nytta för dig som ska starta upp ett ESF-projekt eller på annat sätt ska arbeta för lika rättigheter och möjligheter. Lycka till!

Stockholm oktober 2013

Marcela Mella-Rinderud

Koordinator Tema Likabehandling

INNEHÅLL

1. INLEDNING	8
1.1 Upplägg och innehåll	8
1.2 Tema Likabehandlings material utgör underlag.....	9
2. UTGÅNGSPUNKTER.....	9
2.1 Det jämlika Sverige – eller?	9
2.1.1 Kvinnor och män	9
2.1.2 Funktionsnedsättning	10
2.1.3 Etnisk tillhörighet och religion eller annan trosuppfattning.....	11
2.1.4 Sexuell läggning samt könsidentitet och könsuttryck.....	12
2.1.6 Insatser behövs	13
2.1.7 Mål på nationell nivå.....	14
2.2 Att arbeta för lika rättigheter och möjligheter	15
2.2.1 Normer och målstrukturer.....	15
2.2.2 Olika angreppssätt behövs	17
2.3 Ett "framgångsrikt" arbete – vad är det?	18
2.3.1 Långsiktig utveckling i den egna organisationen	18
2.3.2 Strategisk påverkan på organisations- och samhällsnivå.....	19
2.4 Likabehandling som mål, medel eller perspektiv?	20
2.4.1 Likabehandling som mål.....	20
2.4.2 Likabehandling som medel.....	21
2.4.3 Likabehandling som perspektiv.....	23
2.5 Projekt som arbetsform	23
2.5.1 En avgränsad insats – men kopplad till kärnverksamheten	24
2.6 Förändringsstrategier	25
2.6.1 Kompetens inom sakområdet	25
2.6.2 Särskilda utmaningar i förändringsprocessen	26
3. PLANERING	28
3.1 Vart vill vi nå i just vårt projekt?	28
3.2 Reflektera och konkretisera	28

3.2.1 Gör en SWOT-analys	29
3.3 Målbild och målgrupper.....	29
3.3.1 Mål enligt LFA-metodens logik.....	30
3.3.2 Är målet rättigheter eller lönsamhet.....	32
3.3.3 Tydliga mål – på kort och lång sikt.....	33
3.3.4 Välj en realistisk målnivå.....	34
3.3.5 Koppla aktiviteter till målen	35
3.3.6 Målgrupper, direkta och indirekta.....	36
3.3.6.1 Vilka strategiska personer/positioner kan påverka resultatet?	36
3.3.6.2 Vem/vilka kommer att tjäna på resultatet?	37
3.3.7 En extern utvärderare ger stöd i arbetet.....	38
3.4.1 Hur tas resultatet tillvara och hur integreras det i ordinarie verksamhet?.....	39
3.4.2 Projekt – både bra och dåligt.....	39
3.4.3.1 Strategisk påverkan – även utanför den egna organisationen.....	41
3.5 Välj aktiviteter, metoder och arbetssätt	41
4. GENOMFÖRANDE	41
4.1 Våga lämna stigen.....	42
4.1.1 Verkligheten är inget laboratorium	42
4.1.2 Flexibilitet behövs	42
4.2 Hantera motstånd	43
4.2.1 Analysera motståndet – utveckla motstrategier.....	43
4.2.2 Tydlighet från ledningen.....	45
4.2.3 Lagen måste följas.....	45
4.2.4 Visa behoven genom kartläggning	46
4.2.5 Styrdokumentet ger stöd.....	46
4.2.6 Acceptera att motstånd uppstår	46
4.3 Exempel på aktiviteter, metoder och arbetssätt	46
4.3.1 Kartläggning – en bra start.....	47
4.3.1.1 Problembeskrivning inför projektstart.....	47
4.3.1.2 Kartläggning som nollmätning och synliggörare.....	47
4.3.2 Kompetensutveckling	48
4.3.2.1 Ämnesområdet lika rättigheter och möjligheter	49

4.3.2.2 Förändringsprocessen och koppling till verksamheten.....	51
4.3.2.3 Exempel på mål och mätning av kompetensutveckling.....	52
4.3.3 Rekrytering – ett strategiskt område.....	54
4.3.4 Integrering av projektresultat i ordinarie verksamhet.....	55
4.3.5 Att ställa krav vid upphandling.....	57
5. ATT MÄTA OCH FÖLJA UPP	58
5.1 Varför ska vi mäta?.....	58
5.2 Risker med att mäta	59
5.3 Begrepp och resultatmätning – olika teorier	60
5.3.1 Mätning med kontrollgrupper och "om-inte-situationer".....	61
5.3.2 Metodens begränsningar i likabehandlingsarbetet.....	62
5.3.3 Effekt kan istället betyda "att bidra till".....	63
5.3.4 Begrepp enligt LFA-metoden.....	63
5.3.5 Red ut vad begreppen står för.....	63
5.4 Mål, aktiviteter och verifikationskällor	64
5.5 Analys av hinder och framgångsfaktorer	67
5.6 Objektiva och subjektiva värden, kvantitet kontra kvalitet	68
5.6.1 Exempel på källor.....	68
5.6.2 Exempel på värden.....	69
5.6.3 Uppföljning med och utan nollmätning.....	71
5.7 Ägna uppmärksamheten åt oväntade effekter	72
5.7.1 Exempel på oväntade effekter.....	72
5.7.2 Fånga det väsentliga – projektets kvalitativa bidrag.....	73
5.8 Det är möjligt att mäta.....	74
6. EFTER PROJEKTET	74
6.1 Erfarenhetsspridning.....	74
6.2 Nätverk	74
6.3 Tidplan för utveckling och uppföljning.....	75
7. MÅNGA INSATSER BEHÖVS	75
REFERENSER OCH KÄLLOR.....	76

1. INLEDNING

Är du engagerad i ett projekt som vill bidra till utveckling inom området lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet? Då är den här skriften för dig!

Skriften riktar sig i första hand till personer som är ansvariga för utveckling och genomförande av insatser inom området – det kan handla om externt finansierade projekt eller internt utvecklingsarbete. Även den som har övergripande ansvar för utvecklingsarbetet i en organisation eller ett företag kan ha intresse av att läsa skriften, liksom personer som följer upp och bedömer framgången i insatserna, som exempelvis utvärderare, personer i ett projekts styrgrupp och externa finansiärer.

Det finns mycket att säga – och läsa – om planering, genomförande och utvärdering av projekt i allmänhet. Längst bak finns hänvisning till litteratur som kan vara bra att ta del av. Den här skriften ska ses som ett komplement till mer omfattande och djupgående material. Vår avsikt är att sammanfatta några strategiskt viktiga punkter att tänka på i planering, genomförande och uppföljning av insatser inom området lika rättigheter och möjligheter – ofta kallat "likabehandlingsarbete" – med fokus på arbetslivet. Vi vill bidra med råd och reflektioner kring de förutsättningar som är specifika inom just det här

området. Vår förhoppning är att skriften ska vara användbar som en inspirationskälla och ett stöd i arbetet.

1.1 UPPLÄGG OCH INNEHÅLL

Det inledande avsnittet beskriver några viktiga utgångspunkter. Hur ser egentligen situationen ut i Sverige idag, när det kommer till lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet? Vad kännetecknar ett utvecklingsarbete där lika rättigheter och möjligheter står i fokus och vad ska uppnås för att arbetet ska betecknas som "framgångsrikt"? I det efterföljande avsnittet presenteras några viktiga punkter att tänka på i planeringen av projektet – som att sätta realistiska mål, att involvera relevanta målgrupper och att redan från början utarbeta en plan för hur arbetet ska blir hållbart och långsiktigt. I nästa avsnitt, som berör genomförandet, finns några ord om att hantera motstånd och om vikten av att vara flexibel. Här finns också några exempel på aktiviteter och arbetssätt som kan ingå i projektarbetet. Därefter följer ett avsnitt om att mäta och följa upp arbetet. Här diskuteras riskerna med att ha ett alltför strikt fokus på att mäta kvantitativa resultat och det finns exempel på hur uppföljning och mätning faktiskt kan ske – med rimliga medel och utan att tappa fokus på huvuduppgiften – att bidra i arbetet

för lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet. I det sista avsnittet finns några reflektioner kring vad som händer sedan, efter projektets slut.

Skriften kan läsas från början till slut, men det är också möjligt att göra nerslag i det avsnitt som är mest intressant för dig just nu, beroende på i vilket skede av ditt projekt du befinner dig.

1.2 TEMA LIKABEHAND- LINGS MATERIAL UTGÖR UNDERLAG

I Tema Likabehandlings uppdrag ingår att samla erfarenheter och lärande exempel från pågående och avslutade projekt finansierade av Europeiska socialfonden, samt att analysera och systematisera insamlat material. Analyserna baseras på ett urval av projekt som tagits fram genom sökningar i ESF:s projektbank och som valts ut med hjälp av sökord relaterade till temagruppens verksamhetsområde.

I ett antal tematiska rapporter och skrifter, avsedda för praktisk användning, har erfarenheter från arbetet i socialfondsprojekten utvecklats. De praktiska erfarenheterna har kompletterats med kunskap från forskning inom området lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet. Underlag för den här skriften är framförallt det

material som Tema Likabehandling tidigare publicerat.

2. UTGÅNGSPUNKTER

Varför behövs det överhuvudtaget insatser inom området lika rättigheter och möjligheter och vilka specifika förutsättningar gäller inom området? I det här avsnittet diskuteras några utgångspunkter i arbetet. Vi resonerar också om vad som krävs för att projektet ska kunna betecknas som framgångsrikt och vi konstaterar att likabehandling kan vara mål, medel eller perspektiv i arbetet.

2.1 DET JÄMLIKA SVERIGE – ELLER?

Även om de allra flesta håller med om att Sverige inte är helt jämlikt, finns en utbredd föreställning om att vi i alla fall hör till de länder som är bäst i klassen. Tyvärr stämmer inte den uppfattningen i alla delar. I själva verket hör den svenska arbetsmarknaden till de mest könssegregerade och Sverige är bland de länder i EU som är sämst på att tillvarata kompetensen hos personer som har, eller uppfattas ha, annan etnisk tillhörighet än svensk.

2.1.1 Kvinnor och män

I "På tal om kvinnor och män" SCB (2012) framgår att det finns strukturella skillnader i kvinnors situation

på arbetsmarknaden jämfört med mäns situation. Fler kvinnor än män arbetar deltid. Kvinnors arbetstid påverkas av antalet barn och av det yngsta barnets ålder, medan mäns arbetstid inte påverkas av detta. År 1974 infördes föräldraförsäkringen i Sverige. Den ger föräldrar rätt att dela ledigheten vid barns födelse. I dag, mer än 40 år senare, är uttaget av ledighet fortfarande starkt könsuppdelat – kvinnor tar ut 76 % av dagar för föräldrapenning och män tar ut 24 %.

Arbetsmarknaden är könssegregerad. Bland de 30 största yrkena finns enbart tre som har en jämn könsfördelning, det vill säga minst 40 procent av vardera könet. Dessa yrken är kockar och kokerskor, läkare och universitets- och högskolelärare.

I nio av de tio största yrkesgrupperna har män högre månadslön än kvinnor. Undantaget är vård- och omsorgspersonal där kvinnor har en månadslön i medeltal på 23 000 kr vilket är 200 kr mer än män. Högst lön i de tio yrkesgrupperna har män som är företagsekonomer, marknadsförare eller personaltjänstemän. Deras lön är i medeltal 45 400 kr i månaden. Kvinnor i samma yrkesgrupp har en lön som är nästan 9 000 kr lägre. Genomsnittslönen för kvinnor är 86 procent av männens. Det så kallade lönegapet mellan kvinnor och män har i princip varit konstant sedan 1980-talet, trots att kvinnors arbetslivserfarenhet

numera ligger i nivå med männens och att kvinnor har högre utbildning än män. Kvinnors faktiska inkomst är ännu lägre, eftersom kvinnor bland annat jobbar mer deltid än män.

Om man tar hänsyn till att kvinnor och män har olika ålder, utbildning, arbetstid, finns inom olika sektorer och tillhör olika yrkesgrupper minskar skillnaden, men kvinnors löner ligger fortfarande bara på 93 procent av männens. Den sammanräknade förvärvsinkomsten är i alla åldrar lägre för kvinnor än för män – detta trots att kvinnor utbildar sig i högre grad än män.

Kvinnor och män tjänar alltså fortfarande olika mycket.

Den statistik som presenteras här utgår från juridiskt kön, det vill säga individers personnummer. Hur situationen ser ut för personer som inte definierar sig enligt detta strikta sätt att se på kön framgår inte av statistiken från SCB (några ord om diskriminering som har samband med könsidentitet och könsuttryck finns i avsnitt 2.1.4 Sexuell läggning samt könsidentitet och könsuttryck).

2.1.2 Funktionsnedsättning

Personer med funktionsnedsättning innefattar bland annat personer med varaktiga fysiska, psykiska, intellektuella eller sensoriska

funktionsnedsättningar, vilka i samspel med olika hinder kan motverka deras fulla och verkliga deltagande i samhället på lika villkor som andra (definition enligt konventionen om rättigheter för personer med funktionsnedsättning, artikel 1, andra stycket).

All statistik som gäller situationen på arbetsmarknaden för personer med nedsatt arbetsförmåga pekar åt fel håll. Arbetslösheten ökar och selsättningsgraden minskar. Enligt rapporten "Förutsättningar i arbetslivet" SCB (2013) har 44 % av personer med nedsatt arbetsförmåga ett arbete. För övrig befolkning ligger siffran på 75 %.

I Handisams rapport till regeringen "Hur är läget 2013? Uppföljning av funktionshinderspolitiken" framgår att i december 2012 hade 26 % av alla inskrivna på arbetsförmedlingen en av arbetsförmedlingen definierad funktionsnedsättning eller kod. Jämfört med föregående år har antalet ökat med 10 400 personer.

Varje dag utestängs alltså människor med funktionsnedsättning från att vara delaktiga i samhället och i arbetslivet. Det kan bero på diskriminering som har sin grund i normativa värderingar och negativa attityder, med konsekvensen att personer på osakliga grunder utestängs från arbetslivet. Det kan också bero på att bristande tillgänglighet omöjliggör deltagande på lika villkor. Hindren kan utgöras av fysiska hinder, organisatoriska begränsningar

eller otillgänglig information och kommunikation.

Sverige beslutade 2008 att ratificera FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning. På nationell nivå har frågan om att bristande tillgänglighet ska ses som diskriminering utretts flera gånger, senast i departementsskrivelsen "Bortom fagert tal – om bristande tillgänglighet som diskriminering" (SOU 2010:20). Fortfarande (2013) finns inget konkret förslag på hur – och när – otillgänglighet kan komma att omfattas av diskrimineringslagen.

2.1.3 Etnisk tillhörighet och religion eller annan trosuppfattning

I "Det blågula glashuset – strukturell diskriminering i Sverige" (SOU 2005:56) diskuteras föreställningen att det i många fall är brister i svenska språket – inte diskriminering på grund av etnisk tillhörighet – som utgör det faktiska hindret för att komma in på den svenska arbetsmarknaden. Forskning visar dock att goda kunskaper i det svenska språket inte är tillräckligt för att utrikes födda ska ha samma chanser på arbetsmarknaden som inrikes födda. I vissa fall och för vissa yrkesgrupper kan även kraven på en odefinierad "perfekt svenska" vara ett uttryck för etnisk diskriminering. Hänvisningen till bristande kunskaper i svenska förklarar inte heller varför

adopterade och personer med en eller två utrikes födda föräldrar har svårare att få jobb.

En annan förklaring som brukar framläggas, och som diskuteras i "Det blågula glashuset", är att personer som har kommit sent i livet till Sverige har ett mindre kontaktnätverk att vända sig till när de söker jobb. Med utgångspunkt i forskningsresultat kan man dra slutsatsen att kontaktnätet inte räcker till för att förklara skillnader i sysselsättning. Personer med utländsk bakgrund, som kommit in på arbetsmarknaden och därmed kan antas haft tillräckliga språkkunskaper och sociala kontakter för att komma över "tröskeln", blir vid lågkonjunkturer lättare av med sina arbeten än svenskfödda.

Så kallad praktikprovning har genomförts flera gånger i Sverige och visar alltid samma resultat – det är mycket lättare att få jobb om du heter Peter och Lisa än om du heter José och Nadia. I en av de större praktikprovningarna, som presenteras i "Diskriminering dröjer kvar. Indikatorer och insatser inom området etnisk och religiös diskriminering. 2 delrapporter", Integrationsverket 2007:06, sökte personer födda i Sverige och med likartade meriter jobb. Vissa av dem hade föräldrar som var födda i Mellanöstern och de andra hade föräldrar som var födda i Sverige. Testresultatet visar att det finns en tydlig ojämlikhet

på den svenska arbetsmarknaden när det gäller möjligheten till anställning oavsett etnisk tillhörighet. När ett medeltal togs fram för hur många försök som behövdes innan en sökande blev uppmanad att skicka in en ansökan, visade resultaten att personer med namn som uppfattades som utländska i genomsnitt behövde 10,75 försök medan personer med namn som uppfattades som svenska behövde 4,1 försök.

En undersökning genomförd av EU:s rättighetsorgan Fundamental Rights Agency (FRA) visar att Sverige ligger i botten (bara tre länder är sämre) när det gäller skillnad i sysselsättningsgrad för personer födda utanför Sverige jämfört med infödda. Personer som uppfattas ha en annan etnisk tillhörighet än svensk har dessutom betydligt svårare att få rätt jobb. När det gäller personer födda i Sverige är 8 % överkvalificerade för sitt jobb, medan motsvarande siffra för personer födda utanför Sverige är 19 %. Läs mer i "Migrants, minorities and employment – Exclusion and discrimination in the European Union", FRA (2011).

2.1.4 Sexuell läggning samt könsidentitet och könsuttryck

I maj 2013 släppte EU:s byrå för grundläggande rättigheter (FRA) den största undersökningen som hittills

genomförts vad gäller homosexuella, bisexuella och transpersoners (hbt-personers) erfarenheter av diskriminering och hatbrott i EU och Kroatien. Undersökningen, "EU LGBT survey – European Union lesbian, gay, bisexual and transgender survey", har besvarats av totalt cirka 93000 personer och omfattar flera delar av samhällslivet, såsom arbetsliv, sjukvård och skola.

I Sverige uppgav mellan 30 och 36 procent av deltagarna att de det senaste året hade upplevt sig diskriminerade eller trakasserade på grund av sin sexuella läggning eller könsidentitet. Den grupp som enligt studien får utstå mest intolerans och kränkningar från omgivningen är transpersoner, speciellt inom arbetslivet och i kontakt med sjukvård. Inom gruppen var det framförallt yngre personer som upplevde en större utsatthet och yngre var också den grupp som var minst öppna med sin sexuella läggning eller könsidentitet.

Diskrimineringsombudsmannen (DO) får in relativt få anmälningar som relaterar till sexuell läggning, könsidentitet eller könsuttryck. Sannolikt finns ett stort mörkertal som kan kopplas till det faktum att hbt-personer fortfarande riskerar att möta negativa attityder och föreställningar. En viktig uppgift för DO är minska mörkertalet och uppmuntra utsatta personer att göra en anmälan.

Läs mer om könsidentitet och könsuttryck i Tema Likabehandlings folder "Lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet – oavsett könsidentitet eller könsuttryck".

2.1.5 Ålder

Diskrimineringsförbudet gällande ålder omfattar alla åldrar, yngre som äldre. Enligt DO:s rapport "Åldersdiskriminering i svenskt arbetsliv" (2011) är den upplevda diskrimineringen på grund av ålder högst bland dem i åldern 18-26 år och 61-92 år samt lägst i ålder 33-50 år. En enkät som Pensionsmyndigheten tog fram under 2012 visade att var fjärde person över 55 år har upplevt diskriminering utifrån ålder. 71 % av tillfrågade arbetsgivare uppgav att de sällan eller aldrig nyanställde personer över 55 år (se www.pensionsaldersutredningen.blogspot.se).

Det finns många myter som handlar om ålder, till exempel rörande arbetsförmåga. Det finns vissa situationer där det föreligger en extra hög risk för diskriminering utifrån ålder. Det kan exempelvis handla om diskriminering i samband med nyrekrytering eller att äldre inte tilldelas resurser i samma utsträckning som yngre medarbetare.

2.1.6 Insatser behövs

De siffror som presenteras här utgör

bara ett litet axplock av otaliga exempel på ojämlika villkor i arbetslivet. Dessa ojämlika förhållanden hör samman med de maktstrukturer som finns i samhället – som exempelvis könsmaktsordningen, tvåkönsnormen och den etniska maktordningen (läs mer om rättigheter och maktstrukturer i avsnitt ”2.2 Att arbeta för lika rättigheter och möjligheter”).

Personer riskerar alltså att utsättas för diskriminering av många olika anledningar. Diskriminering och utestängning kan bland annat ha samband med diskrimineringsgrunderna kön, könsidentitet eller könsuttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning, funktionsförmåga eller ålder. Ojämligheten innebär ett stort slöseri med samhällets resurser – men än mer allvarligt är det demokratiska problemet. Människor i Sverige har inte tillgång till arbetsmarknaden på lika villkor. I grunden är det en fråga om mänskliga rättigheter – och för att komma tillrätta med problemen behövs insatser från många olika håll. Ett litet enskilt projekt kan inte på egen hand åstadkomma stora samhällsförändringar, men det kan åstadkomma viktiga förändringar på organisationsnivå och det kan definitivt bidra till nödvändig samhällsförändring.

I Tema Likabehandlings ”Forskningsöversikt på området likabehandling i arbetslivet” framgår att det finns

relativt lite forskning om praktisk förändring av normer och strukturer i arbetslivet. Den forskning som finns fokuserar mer på att slå fast att det förekommer diskriminering och segregation på arbetsmarknaden, och hur detta tar sig uttryck, än på att studera hur förändring kan komma till stånd. Vidare konstateras i forskningsöversikten att den forskning som inriktas på förändring ofta behandlar en diskrimineringsgrund i taget. Därmed saknas ett intersektionellt perspektiv (läs mer om intersektionalitet i avsnitt ”2.2 Att arbeta för lika rättigheter och möjligheter”). Det finns alltså ett behov av mer forskning om vilka insatser som leder till faktisk förändring. Att koppla ihop praktiskt projektarbete med inslag av forskning är en god idé – både för att projektet ska få stöd av de erfarenheter som finns från tidigare forskning och för att projektets erfarenheter kan bidra till forskningen.

2.1.7 Mål på nationell nivå

På nationell nivå finns ett antal mål och strategier, som anger färdriktningen när det gäller arbetet mot diskriminering och för lika rättigheter och möjligheter. De nationella målen utgör grund inte bara när prioriteringar ska göras i regeringens arbete, utan också för kommuner och landsting. För dig som ska arbeta med utveckling inom rättighetsområdet kan det vara bra att känna till vilka utgångspunkter och

mål som fastslagits i formuleringarna.

Några exempel:

- Det nationella målet för jämställdhetspolitiken är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Fyra delmål har fastställts och omfattar en jämn fördelning av makt och inflytande, ekonomisk jämställdhet, en jämn fördelning av det obetalda hem- och omsorgsarbetet samt att mäns våld mot kvinnor ska upphöra.
- I Sveriges funktionshinderspolitik anges målen att skapa ett samhälle utan hinder för delaktighet och där det finns jämlikhet i levnadsvillkor oavsett funktionsförmåga, att nå en samhällsgemenskap med mångfald som grund, att samhället utformas så att människor med funktionsnedsättning i alla åldrar blir fullt delaktiga i samhällslivet samt jämlikhet i levnadsvillkor för personer med funktionsnedsättning, oavsett kön.
- Målet för integrationspolitiken är lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter för alla oavsett etnisk och kulturell bakgrund.
- Målet för regeringens politik mot diskriminering är ett samhälle fritt från diskriminering.

För vart och ett av områdena finns också delmål formulerade. Mer information finns på www.regeringen.se.

2.2 ATT ARBETA FÖR LIKA RÄTTIGHETER OCH MÖJLIGHETER

Även om begreppet "likabehandling" är vedertaget och ofta använt (till och med i temagruppens eget namn), väljer Tema Likabehandling ofta att i stället använda begreppet "lika rättigheter och möjligheter", som vi anser bättre beskriver vad det handlar om. I den här skriften använder vi för läsbarhetens skull även begreppet likabehandling. Betydelsen, enligt vår definition, är densamma för båda begreppen och kan enkelt uttryckas som en strävan mot målet att alla ska ha lika rättigheter och möjligheter – och i temagruppens arbete ligger fokus på villkoren i arbetslivet. I lagstiftningen finns skydd mot diskriminering som har samband med diskrimineringsgrunderna kön, könsidentitet eller könsuttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning, funktionsförmåga eller ålder. Det finns också krav på att arbetsgivare ska vidta aktiva åtgärder för att förhindra diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter vad gäller kön, etnisk tillhörighet, och religion eller annan trosuppfattning.

2.2.1 Normer och målstrukturer

Alla har inte samma förutsättningar. Det kan bero på diskriminering



eller andra ojämlika förhållanden, till exempel den könsuppdelade arbetsmarknaden. Dessa ojämlika förhållanden hör samman med de maktstrukturer som finns i samhället – som exempelvis könsmaktsordningen och heteronormen. Ett annat exempel är den etniska maktordningen som gör att personer som har (eller uppfattas ha) annan etnisk tillhörighet än svensk behandlas sämre på arbetsmarknaden. Det leder i sin tur till hög arbetslöshetsgrad, färre chanser att hitta jobb som motsvarar arbetslivserfarenhet och/eller utbildningsnivå, sämre löneutveckling och sämre karriärmöjligheter. Ytterligare ett exempel är tvåkönsnormen som kan leda till att exempelvis transpersoner diskrimineras i rekryteringen eller utsätts för trakasserier på arbetsplatsen.

Maktstrukturer är inte frikopplade från varandra utan samverkar ofta på ett komplext sätt. Tema Likabehandling anser att ett arbete för lika rättigheter och möjligheter därför måste ha ett normkritiskt och intersektionellt perspektiv som utgångspunkt. Med normkritiskt perspektiv menas att arbetet utgår från en granskning av de normer som ligger till grund för verksamheten. I stället för att inrikta sig på att försöka anpassa personer till rådande normer läggs fokus på att förändra de normer och strukturer som begränsar och stänger ute. Motsatsen till ett normkritiskt perspektiv kan sägas vara ett

”toleransperspektiv”, där människor som är en del av normen ges valet att tolerera eller säga nej till människor som uppfattas stå utanför den. Med ett toleransperspektiv förändras inga strukturer – och därmed nås inte heller målet lika rättigheter och möjligheter.

Med intersektionellt perspektiv menas till exempel att en arbetsgivare är medveten om, och beaktar, att flera maktstrukturer och normer ofta samverkar. Varje individ har en position inom alla diskrimineringsgrunder. Strukturer på arbetsmarknaden påverkar exempelvis kvinnors förutsättningar olika beroende på bland annat ålder, etnisk tillhörighet eller funktionsförmåga.

2.2.2 Olika angreppssätt behövs

Det är viktigt att ett arbete för lika rättigheter och möjligheter inte bara handlar om frihet från diskriminering eller att alla ska behandlas lika. Mäniskors skilda erfarenheter och behov samt befintliga ojämlikheter gör att olika angreppssätt är nödvändiga för att skapa förbättring – ett exempel är att tillämpa positiv särbehandling av kvinnor när arbetsgivaren rekryterar till en mansdominerad arbetsplats eller att införa tillgänglighetsanpassade webbsidor där sådana saknas.

Behoven av åtgärder varierar beroende på sammanhang och också över tid – normer är föränderliga.

Arbete för lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet kännetecknas av förståelse för att:

- villkoren på arbetsmarknaden är ojämlika och att det krävs ett aktivt arbete för att utjämna skillnader och skapa likvärdiga förutsättningar
- flera olika maktstrukturer samverkar i ett komplext system
- begränsande normer och strukturer måste anpassas till personer, i stället för att personer ska anpassas till normerna
- skilda erfarenheter och behov gör en kombination av olika angreppssätt nödvändiga

2.3 ETT "FRAMGÅNGSRIKT" ARBETE – VAD ÄR DET?

Vad menas med framgångsrikt arbete inom området lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet? Ett arbete kan vara framgångsrikt på flera nivåer och med olika tidsperspektiv. Det kan också uppstå effekter (positiva eller negativa) som man inte alls hade räknat med. Framgång kan på individnivå handla om att en chef eller anställd vunnit ny insikt och på organisationsnivå om att man har lyckats starta en process som fortsätter efter att ett projekt avslutats och trots att omgivningen ändras. Det kan handla om att rutiner i en verksamhet

har utvecklats för att säkerställa icke-diskriminering, att personalsammansättningen förändrats, att arbetslösheten inom ett område minskat eller att personer som varit arbetslösa länge fått bättre förutsättningar att inom en snar framtid få ett arbete.

2.3.1 Långsiktig utveckling i den egna organisationen

En grundförutsättning för att den insats man gör ska räknas som framgångsrik, är att resultatet bidrar till långsiktig utveckling mot en arbetsplats – i vidare bemärkelse en arbetsmarknad – där alla har lika rättigheter och möjligheter. Många pusselbitar kan bidra till en sådan utveckling. Även

små pusselbitar behövs, som exempelvis de små steg på individnivå som nämnts ovan, men några av bitarna är strategiskt viktiga för långsiktigheten och måste finnas med i planeringen redan från början. De strategiska pusselbitarna, som ofta är svårast att få på plats, kan exempelvis handla om att förankra projektidén i ledningsgruppen och att motivera nyckelpersoner, med mandat och handlingsutrymme, att aktivt driva frågan framåt.

Framgångsrikt arbete handlar om förändring både på individ- och organisationsnivå, både på kort och på lång sikt. Det måste alltid finnas ett element av framåtblickande i projektinsatserna – hur ska arbetet tillvaratas så att förändringen (eller förändringsprocessen) lever kvar efter projektets slut?

2.3.2 Strategisk påverkan på organisations- och samhällsnivå

Strategisk påverkan är ett av fyra programkriterier inom Europeiska socialfonden. Begreppet definieras: "Strategisk påverkan inom Socialfonden handlar om att föra in resultat och erfarenheter i ordinarie verksamhet främst hos projektens egna organisationer men också hos andra relevanta aktörer. Projektresultaten ska förändra organisationernas arbete på ett varaktigt sätt."

Det finns alltså en stark koppling mellan strategisk påverkan och de förutsättningar som Tema Likabehandling menar måste uppfyllas för att arbetet ska kunna betecknas som

Några grundförutsättningar för att likabehandlingsarbetet ska betecknas som framgångsrikt

- De resultat som uppnås tas tillvara i ordinarie verksamhet
- En utvecklingsprocess har startats
- Utvecklingen fortsätter efter projektets slut

framgångsrikt. Projektresultatet ska bidra till att förändra den ordinarie verksamheten samt – i ett vidare perspektiv och på längre sikt – bidra till förändring även utanför den egna verksamheten, både på organisations- och samhällsnivå. När detta sker har projektet bidragit till strategisk påverkan.

Det är viktigt att hålla i minnet att strategisk påverkan kan och bör ske på flera olika nivåer. En förutsättning för långsiktighet och hållbarhet är att begränsande strukturer påverkas och förändras.

Men vad menas egentligen med struktur och strukturpåverkan? Det handlar om politiska regelsystem och strukturer på samhällsnivå, men inte minst viktigt är förändring av strukturer och normer på organisations- och arbetsplatsnivå. Ett litet projekt som framgångsrikt arbetar med att förändra rutiner och förhållningssätt på en enskild arbetsplats, bidrar i högsta grad till strategisk påverkan.

I avsnitt "3. Planering" diskuteras några aspekter av hur långsiktigheten i förändringsarbetet kan säkras – det handlar om att tänka strategiskt och att redan från början utarbeta en plan.

2.4 LIKABEHANDLING SOM MÅL, MEDEL ELLER PERSPEKTIV?

I planeringen av ett projekt eller en insats som har lika rättigheter och möjligheter som utgångspunkt, är det viktigt att fundera över om likabehandlingen är själva målet med projektet, eller om vi vill använda likabehandling som ett medel eller perspektiv för att nå andra mål. Den utgångspunkten är nämligen avgörande för på vilken nivå målen för arbetet ska sättas.

2.4.1 Likabehandling som mål

Att uppnå lika rättigheter och möjligheter kan alltså vara ett mål i sig. Det kan exempelvis handla om att säkerställa att alla anställda på en arbetsplats verkligen har lika möjligheter att trivas och utvecklas. Arbetet kan här handla om att granska och kvalitetssäkra rekryteringsprocessen, se till att kontorslokalerna är tillgängliga för alla, oavsett funktionsförmåga, att göra särskilda insatser som bidrar till ett bra samtalsklimat, att se över anställningsformer och att möjliggöra ledighet vid andra helgdagar än traditionellt svenska. I de fall där lika rättigheter och möjligheter är ett mål i sig, är drivkraften ofta mänskliga rättigheter som en självklar utgångspunkt. Målet är alltså att möjliggöra för alla anställda och kunder att delta

på likvärdiga villkor. När hindren är undanröjda har målet – lika rättigheter och möjligheter – nåtts.

Det är värt att påpeka att en framtida positiv utveckling, bortanför den aktuella insatsen, kan förväntas i en verksamhet som har likabehandling som mål. Det kan exempelvis handla om att bättre rekrytering och ökad trivsel på sikt bidrar till organisationens utveckling, men detta kan betraktas som långsiktiga effekter som inte står i fokus för de insatser som planeras just nu. Dessa effekter formuleras inte i projektets mål och är inte de bärande argumenten till varför insatsen genomförs.

2.4.2 Likabehandling som medel

I andra sammanhang används ett likabehandlingsperspektiv som medel i arbetet för att uppnå andra mål. Här kan det finnas andra motiv än de som gäller när likabehandling är ett mål i sig, exempelvis lönsamhetsmotiv (läs med om lönsamhet i avsnitt "3.3.2 Är målet rättigheter eller lönsamhet?").

Likabehandling kan vara ett medel för att nå målen i många olika sammanhang: Det handlar om allt utvecklingsarbete där det är tydligt att ojämlika villkor ligger till grund för de problem som ska åtgärdas och där arbetssätt och metoder utformas utifrån den insikten. Det kan handla om att minska

sjuktalen bland de anställda, eller att en kommun arbetar aktivt för att öka sysselsättningsgraden för personer som är långtidssjukskrivna. I dessa fall är det tydligt att insatserna ska leda till något annat än att säkerställa lika rättigheter och möjligheter, men det finns alltså en medvetenhet om att utgångspunkten lika rättigheter och möjligheter är nödvändig för att man ska komma tillrätta med problemen. Här handlar det om att mäta projekt-mål som många gånger är mer konkreta än de mål som formuleras när lika rättigheter och möjligheter är ett mål i sig. Dessa mål kan ofta vara lättare att formulera. De kan också vara lättare att mäta, men det förutsätter en möjlighet att följa upp arbetet efter det att viss tid förflutit – arbete för lika rättigheter och möjligheter är ingen "quick fix".

I praktiken (som är mer komplicerad än teorin) är arbetet inte alltid renodlat i "mål eller medel" på det sätt som beskrivs ovan. Projektets mål kan därför finnas på flera olika nivåer. Det är ändå bra att ha de olika utgångspunkterna klara för sig när insatsens mål ska formuleras.

Exempel på projektmål	Likabehandling som mål	Likabehandling som medel
Ex A: God trivsel för alla på arbetsplatsen	X	
Ex B: Jämlika villkor för nuvarande och presumtiva anställda	X	
Ex C: Tillträde till konferenser och seminarier på lika villkor	X	
Ex D: Friska medarbetare, sänkta sjuktal		X
Ex E: Låg arbetslöshet i tidigare diskriminerade grupper		X

Fig 1: Exempel på likabehandling som mål respektive medel för att nå andra mål

Det som sagts ovan om likabehandling som mål eller medel kan kopplas till vad som är rimligt att uppnå på kortare eller längre sikt – och även det kortare perspektivet hänger ihop med långsiktig utveckling. I ett kortare tidsperspektiv vill vi exempelvis uppnå målet ”God trivsel för alla på arbetsplatsen” (ex A). I det längre perspektivet vill vi att trivseln ska bidra till ett annat mål: ”Friska medarbetare, sänkta sjuktal” (ex D). Likaså kan vi logiskt koppla ihop målet ”Jämlika villkor för nuvarande och presumtiva anställda” (ex B) med det långsiktiga målet ”Låg

arbetslöshet i tidigare diskriminerade grupper” (ex E).

I projektplaneringen är det alltså viktigt att tänka realistiskt kring vad som kan uppnås inom projektets levnadstid och att sätta sina mål i relation till det. Däremot är det givetvis fullt möjligt att föra ett resonemang om på vilket sätt projektet kan bidra till utveckling på lång sikt, samt på vilket sätt projektet bidrar till strategisk påverkan utanför den egna organisationen.

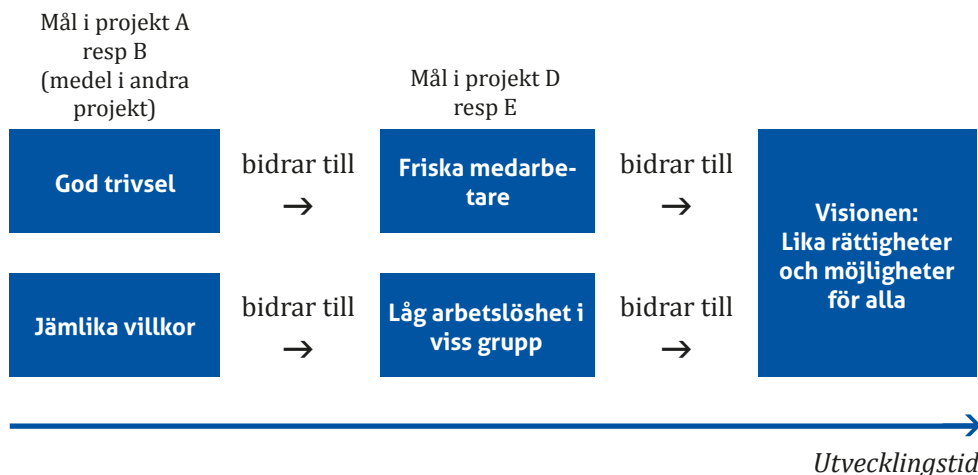


Fig 2: Exempel på hur mål på kort sikt kan bidra till långsiktig utveckling, bortom projektet

2.4.3 Likabehandling som perspektiv

Även om den här skriften i första hand fokuserar på projekt som har en tydlig koppling till mål inom likabehandlingsområdet, kan det vara på sin plats att framhålla betydelsen av ett likabehandlingsperspektiv även i andra typer insatser. Exempelvis bedrivs i dag många olika typer av arbetsmarknadsinsatser, både i projektform – till exempel inom Socialfonden – och i reguljär verksamhet. Där provas nya metoder för att få fler människor i arbete. Det kan handla om matchning eller coaching, om att stödja etablerandet av sociala företag eller om andra särskilda insatser för att stärka individers möjligheter till

inträde eller återinträde i arbete.

För att strukturella hinder ska undanröjas och insatserna bli hållbara på lång sikt, krävs att ett likabehandlingsperspektiv finns med vid utveckling av dessa nya arbetssätt och nya metoder. Det behövs insikt och kunskap om hur normer och maktstrukturer medverkar till att skapa ojämlika villkor på arbetsmarknaden.

2.5 PROJEKT SOM ARBETSFORM

Utgångspunkten i Tema Likabehandlings arbete är att samla och vidareutveckla det lärande som sker i projekt finansierade av Europeiska socialfonden. I det fallet är "projektar-

bete” ett klart avgränsat och tydligt definierat område. Men vad kännetecknar egentligen ett projekt? The Project Management Institute anger definitionen “A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result” (Larson & Gray, 2011). Fritt översatt betyder det att ett projekt är en tillfällig satsning för att skapa en unik vara, en tjänst eller ett resultat. Att projektet är någonting ”tillfälligt” innebär att det har en startpunkt och en slutpunkt.

Projekt kan vara externt finansierade, som socialfondsprojekten, eller internt finansierade inom de verksamheter där de bedrivs. Kännetecknande för ett projekt är att det är tidsbegränsat och ligger utanför den ordinarie verksamheten. Projektet kan fungera som katalysator och startskott för en varaktig förändring i ordinarie verksamhet, men i sämsta fall bedrivs det som en sidovagn, där resultaten aldrig integreras i ordinarie verksamhet – när projektet är slut försvinner den kunskap som byggts upp, och lärandet förs inte vidare in i organisationen.

2.5.1 En avgränsad insats - men kopplad till kärnverksamheten

I vissa sammanhang väljer en organisation att använda andra ord än just ”projekt” för satsningar som görs. Sver-

iges Kommuner och Landsting (SKL) väljer exempelvis att tala om ”initiativ” i sitt Program för Hållbar Jämställdhet (HåJ). I andra sammanhang talas om ”särskilda insatser”, vilket skulle kunna likställas med interna projekt. En anledning att välja bort begreppet projekt kan vara en vilja att markera sin ambition att satsningen inte ska stanna vid att vara ett sidospår, utan i stället vara en del av organisationens eller företagets kärnverksamhet.

I varje verksamhet behövs både en stabil driftsorganisation och en utvecklingsorganisation (Callerstig, Lindholm, Sjöberg, Svensson: Program för hållbar jämställdhet – Slutrapport 2010). Driftsorganisationen ska klara av att producera det som organisationen eller företaget har till uppgift att göra. Driften behöver vara effektiv och förutsägbar. I utvecklingsorganisationen ges däremot utrymme att ifrågasätta det löpande arbetet och att tänka mer långsiktigt och strategiskt. Den innovativa utvecklingsorganisationen måste stå i nära samspel med driftsorganisationen och det gäller att hitta strategier för att överskrida gränserna mellan utveckling och drift.

I den här skriften väljer vi fortsättningsvis att prata om ”projekt” i betydelsen avgränsade insatser med en tydlig start och ett tydligt slut. I begreppet kan både externt och internt

finansierade satsningar inkluderas. Det faktum att resultaten av projektarbetet på sikt måste integreras i ordinarie verksamhet är en förutsättning för framgång.

2.6 FÖRÄNDRINGS-STRATEGIER

Vad behöver förändras för att vi ska komma ett steg närmare lika rättigheter och möjligheter? Vilka strategier ska användas? En viktig första uppgift är att alla inblandade parter enas om vilka perspektiv som ska utgöra utgångspunkt. Tema Likabehandlings erfarenhet är att långsiktig hållbar utveckling endast kan ske om begränsande normer, strukturer och maktfördelning synliggörs och förändras. Det normkritiska och det intersektionella perspektivet (som kort beskrivs i avsnitt "2.3 Att arbeta för lika rättigheter och möjligheter") är nödvändiga utgångspunkter.

För att projektet ska lyckas med sitt arbete inom området lika rättigheter och möjligheter krävs kompetens inom två områden. Dels behövs specifik kunskap inom sakområdet lika rättigheter och möjligheter och dels behövs kunskap om förändringsprocesser.

Grundläggande kompetens måste finnas internt i projektet, men den kan förstärkas på olika sätt. Tema Likabehandling har i tidigare skrifter (bland annat i "Att lära för lika rättigheter

och möjligheter") konstaterat att socialfondsprojekt mer tydligt borde ta sin utgångspunkt i befintlig forskning. Inslag av forskning borde också inkluderas i genomförandet av projektens verksamhet i högre omfattning än vad som hittills varit fallet.

Förutom en grund i forskning finns andra möjligheter till stöd i arbetet. Inom Socialfonden har projekten i programperiod 2007-2013 haft möjlighet att få särskilt processtöd inom områdena jämställdhetsintegrering (via ESF Jämt) och tillgänglighet (via Processtöd Tillgänglighet). En erfaren utvärderare utgör ett värdefullt stöd och bidrar med kompetens i projektet. Läs mer om val av utvärderingsmetod och utvärderare i avsnitt "3. Planering".

2.6.1 Kompetens inom sakområdet

Inom projektet måste det finnas kompetens inom sakområdet.

Detta inkluderar förståelse för vilka förutsättningar som är specifika respektive generella vad gäller de sju diskrimineringsgrunderna i svensk lagstiftning. Projektledning och projektmedarbetare bör exempelvis känna till hur funktionsnedsättning definieras i lagen, vad som omfattas i begreppet sexuell läggning och vad som menas med begreppen könsidentitet och könsuttryck. Det måste också finnas förståelse för att diskriminering kan

ta sig olika uttryck beroende på om de faktorer som gör att en person riskerar diskriminering är dolda eller synliga. Vilken diskrimineringsgrund som är dold respektive synlig kan variera. I en situation där klimatet inte inbjuder till öppenhet kan exempelvis sexuell läggning vara en dold diskrimineringsgrund, medan det i andra situationer är självklart för alla i personalgruppen att dela med sig av privatlivet och därmed göra den sexuella läggningen synlig. I vissa situationer är religion dold, medan vissa typer av religiös klädsel kan göra religionen synlig.

Projektmedarbetarna måste också ha förståelse för hur normer påverkar möjligheterna på arbetsmarknaden, kopplat till diskrimineringsgrunderna, liksom förståelse för normers komplexitet; hur de ibland samverkar och ibland motverkar varandra – och att varje individ påverkas av flera normer samtidigt. I Socialfonden finns ett generellt krav på jämställdhets- och tillgänglighetsperspektiv i alla projekt, vilket innebär att det för socialfondsprojekt krävs fördjupad kunskap inom jämställdhetsområdet, inklusive kunskap om metoder och arbetssätt för jämställdhetsintegrering. Där krävs också fördjupad kunskap inom områdena tillgänglighet och funktionsnedsättning, inklusive kunskap om de olika områden som omfattas i tillgänglighetsarbetet (fysisk tillgänglighet, information/kommunikation

och tillgänglig verksamhet).

Utifrån behov, kunskap och resurser, kan projekt arbeta med olika inriktning. Exempelvis kan kompetensutveckling av anställda vara ett bärande inslag, liksom vidareutveckling av befintliga rutiner och styrsystem. Insatser för att skapa empowerment av valda målgrupper kan stå i fokus. I Tema Likabehandlings skrifter finns mer stöd att få. Se exempelvis handböckerna "MedVerkan – fungerande förändringsarbete för lika rättigheter och möjligheter" och "Handbok om empowerment för ESF".

2.6.2 Särskilda utmaningar i förändringsprocessen

En förutsättning för att arbetet för lika rättigheter och möjligheter ska bli framgångsrikt är att förändringsprocesser startas och hålls levande. Det som kan sägas om organisationsutveckling och utvecklingsarbete i stort, gäller givetvis även inom området lika rättigheter och möjligheter (och omvänt bör utgångspunkten lika rättigheter och möjligheter gälla som perspektiv i allt utvecklingsarbete i arbetslivet).

Några utmaningar är specifika i det förändringsarbete som tydligt fokuserar på området lika rättigheter och möjligheter; där utgångspunkten är en problematisering av normer och maktfördelning. Det kan bland annat

handla om oförmåga eller ovilja att se strukturell ojämlikhet, om utmaningen i att koppla teori till praktiskt arbete, om beredskap att hantera motstånd, om att vara medveten om – och planera för – att förändring inom likabehandlingsområdet tar lång tid och att flexibilitet behövs under arbetets gång. Här beskrivs några av de utmaningar som kan aktualiseras i förändringsprocessen.

a) Behov hos andra – inte hos oss

Ofta saknas en förståelse för att just vi, på vår arbetsplats, skulle beröras. Det finns en stor omedvetenhet, i varje fall hos den som tillhör majoriteten på sin arbetsplats, som gör det svårt att få syn på de maktstrukturer som råder. En viktig del av det inledande arbetet blir alltså att synliggöra rådande normer och deras konsekvenser i den aktuella verksamheten (vilket beskrivs i nästa punkt).

b) Konsten att koppla teori till praktik

För många ter sig resonemang om normer, normers samverkan och maktfördelning som teoretiska resonemang utan koppling till praktisk verklighet. I förändringsarbetet för lika rättigheter och möjligheter är det därför viktigt att göra en tydlig koppling mellan teori och praktik, så att de praktiska konsekvenserna av normativt tänkande blir synliga. Ett första viktigt steg i synliggörandet är att granska och benämna vilka normer som finns på

den egna arbetsplatsen, samt hur makt och resurser fördelas. Det finns olika sätt att genomföra en sådan kartläggning och några olika metoder presenteras i Tema Likabehandlings handbok MedVerkan. Där finns också exempel på reflektionsfrågor som kan vara till hjälp – dels för att tydliggöra vilka processer och rutiner som måste påverkas och dels för att öka motivationen att genomföra förändringar. Granskningen kan vara tematiskt indelad, med fokus på till exempel fysisk och psykosocial arbetsmiljö, vilka regler och rutiner som gäller vid arbetsplatsen, hur informationsmaterial är utformat och hur rekrytering går till.

c) Beredskap att hantera motstånd

I förändringsarbetet krävs att alla medarbetare i verksamheten är beredda att granska sig själva. Förändringen kan kännas obekväm och det måste därför finnas en beredskap att hantera eventuellt motstånd. Här blir tydliga signaler från ledningen viktiga, liksom en analys av varför motståndet uppstår och vilka strategier som kan användas för att hantera det. En viktig utgångspunkt är att ingen enskild projektmedarbetare ska behöva hantera motstånd på egen hand. I en fungerande organisation är utgångspunkterna tydliga och det finns en sanktionerad och formaliserad vilja att genomföra förändringsarbetet. Läs mer om att hantera motstånd i avsnitt "4. Genomförande".

d) Förändringsarbetet kommer att ta tid

Strukturförändring handlar om förändring på lång sikt. Därför behövs en plan för hur arbetet kan fortgå även efter projekts slut.

e) Flexibilitet för att möta nya utmaningar

Komplexiteten i förändringsarbetet gör att det inte alltid går att veta hur utvecklingen kommer att se ut. Vad händer när nya frågor diskuteras? Hur kommer den nya medvetenheten att uttryckas? Det måste finnas utrymme och beredskap för att vid behov justera planen under resans gång. Läs mer om att våga lämna stigen i avsnitt "4. Genomförande".

3. PLANERING

Någon har en idé om ett utvecklingsarbete som behöver göras. Kanske bygger idén på en organisatorisk samsyn om behov som finns och om problem som behöver åtgärdas. Med utgångspunkt i den gemensamma förståelsen kan idén utvecklas till ett projekt med hjälp av en etablerad projektutvecklingsmetod och med många relevanta aktörer inblandade. I en annan situation är det i stället en eller ett par eldsjälar som mer eller mindre självständigt driver frågan framåt – något som inte är ovanligt i likabehandlingsprojekt.

Förutsättningar kan alltså variera, men oavsett bakgrunden till projektets uppkomst gäller det att avsätta tid och resurser för planeringen.

3.1 VART VILL VI NÅ I JUST VÅRT PROJEKT?

Det finns all anledning att i ett tidigt skede ha en gemensam diskussion om vad som i just vårt projekt kommer att upplevas som framgångsrikt. Varför genomförs projektet? Vilka värden är vi ute efter? Vad kan vi uppnå under projekttiden och vilken utveckling på längre sikt vill vi bidra till? Den här typen av frågor hjälper till att definiera vad "framgångsrikt" innebär just här, i vårt projekt, där ekonomiska ramar och tillgängliga resurser sätter gränserna för vad som är möjligt att uppnå.

3.2 REFLEKTERA OCH KONKRETISERA

För att veta vad som ska göras inom projektet, varför det görs, vem som ska göra det och hur resultatet ska kunna följas upp, gäller det alltså att tänka efter före.

Exempel på övergripande frågor att diskutera inledningsvis:

Om målbild och målgrupper

- Vilken förändring ska projektets bidra till på lång sikt.

- Vad ska förändras inom ramen för projektet?
- Finns det målkonflikter (exempelvis konflikt mellan rättigheter och lönsamhetskrav)?
- Vilka strategiska personer/positioner kan påverka resultatet?
- Vem/vilka kommer att tjäna resultatet?
- Vad och hur kan vi mäta och bedöma?

Om långsiktighet och kontinuitet

- Hur tas resultatet tillvara och hur integreras det i ordinarie verksamhet (för att bli hållbart och bestående)?
- Vilka rutiner/processer/styrmedel ska påverkas för att långsiktigheten ska säkras?
- På vilket sätt bidrar projektet till strategisk påverkan utanför den egna organisationen, på organisations- och samhällsnivå?

Om aktiviteter, metoder och arbetssätt

- Vilka aktiviteter ska genomföras för att uppnå målen?
- Vem ska genomföra dem och hur säkras kvaliteten och långsiktigheten?

- Finns det egna resurser för att fortsätta genomföra nödvändiga aktiviteter efter projektets slut? Om inte – hur säkras de resurser som behövs?

Nedan diskuteras några av frågeställningarna mer ingående.

3.2.1 Gör en SWOT-analys

Det finns beprövade projektutvecklingsmetoder som kan vara till hjälp när problem och lösningar ska formuleras. I nästa avsnitt beskrivs LFA-modellen, som är etablerad och ofta använd. Ett relativt enkelt sätt att redan i ett tidigt skede starta tankearbetet är att projektgruppen gör en SWOT-analys. SWOT är en förkortning för styrkor (Strength), svagheter (Weaknesses), möjligheter (Opportunities) och hot (Threats). Med hjälp av dessa rubriker beskrivs projektets förutsättningar att lyckas, med utgångspunkt i interna och externa faktorer som kan påverka utfallet.

3.3 MÅLBILD OCH MÅLGRUPPER

Projektet kommer till stånd eftersom det finns ett problem att lösa. I den inledande planeringen formuleras målen för projektet. Här identifieras också vilka nyckelaktörer som kan påverka resultatet och som därför bör vara engagerade i verksamheten.

	GODA faktorer för verksamheten	SKADLIGA faktorer för verksamheten
INTERNT i verksamheten	S Styrkor (Strengths)	W Svagheter (Weaknesses)
EXTERNT i omvärlden	O Möjligheter (Opportunities)	T Hot (Threats)

Fig 6. Diagram för SWOT-analys

3.3.1 Mål enligt LFA-metodens logik

Ju tydligare projektets logik är, desto enklare blir det för alla parter att följa utvecklingen i projektet. Logical Framework Approach (LFA), är en etablerad och ofta använd projektplaneringsmetod, som kan utgöra utgångspunkt när målen ska sättas. Enligt LFA-metoden kan projektets genomförande liknas vid en kedja, där första länken i kedjan påverkar nästa länk, som i sin tur påverkar nästa.

Detta är givetvis sant oberoende av vilken metod som används och oberoende av hur begreppen definieras. I LFA-metoden är kedjan tydlig, vilket underlättar förståelsen för begreppen.

De **aktiviteter** som genomförs bidrar till att uppnå resultat. Exempel på aktiviteter: Genomförande av utbildningsinsats, utveckling av handlingsplan. Viktigt att notera är att aktiviteten inte är ett mål i sig, utan ett medel att uppnå målet.

Resultatet, eller resultatmålet, är den

lägsta målnivån, ett direkt resultat av de aktiviteter som genomförts inom projektet. Det kan också kallas delmål. Exempel på resultat: Deltagarna/personalen har fått ökad kunskap och attityder har förbättras (genom aktiviteten utbildning), det finns en utvecklad och godkänd handlingsplan för det fortsatta utvecklingsarbetet (genom aktiviteten utveckling av handlingsplan).

Projektmålet är anledningen till att projektet genomförs och beskriver

Det **övergripande målet**, eller utvecklingsmålet, är ett långsiktigt mål som anger färdriktningen. Projektet ska bidra till att uppfylla målet, men kan inte på egen hand nå dit. Det krävs insatser från flera håll för att nå målet, som inte kommer att vara uppnått inom projektets levnadstid. Exempel på övergripande mål: Diskrimineringen på arbetsmarknaden är undanröjd (eller minskad i angiven omfattning jämfört med i dag), personalsammansättningen i den egna verksamheten

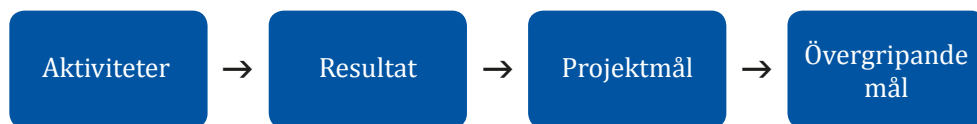


Fig 6. LFA-modellens logik

det tillstånd som förväntas råda om projektet levererar förväntade resultat. Projektmålet ska kunna uppnås inom projektets levnadstid (enligt LFA-beskrivningen inom tre år från projektets avslut). Exempel på projektmål: En kvalitetssäkrad rekryteringsprocess finns i organisationen, attityderna på arbetsplatsen är goda, en medvetenhet och vilja till förändring inom området likabehandling finns i organisationen, nya effektiva metoder som underlättar inträde/återinträde på arbetsmarknaden är utvecklade.

motsvarar befolkningen i kommunen.

I LFA-metoden används inte begreppet effekt. I stället står resultat och projektmål i fokus. Här väljer man att koncentrera uppföljningen på det som sker inom projektet, utan att lägga tid på att analysera vilken skillnad just vårt projekt gör, jämfört med andra insatser inom samma område. Om projektmålet är uppnått, har också projektet lyckats. Läs mer om begrepp och definitioner i avsnitt "5.3 Begrepp och resultatmätning – olika teorier".

3.3.2 Är målet rättigheter eller lönsamhet

Alla arbetsgivare har en skyldighet att inte diskriminera. Dessutom finns i dag (2013) lagkrav på att arbetsgivare ska arbeta förebyggande för att förhindra diskriminering vad gäller kön, etnisk tillhörighet och religion eller annan trosuppfattning. Sannolikt kommer detta krav på aktiva åtgärder att utvidgas i en nära framtid. Det finns alltså, generellt, all anledning för alla arbetsgivare att bedriva ett fortlöpande internt arbete mot diskriminering. Arbetet kan ske som en del av det ordinarie kvalitets- och utvecklingsarbetet, eller i ett separat projekt med särskild finansiering.

En organisation som gör en seriös satsning på att utveckla sitt arbete för lika rättigheter och möjligheter har förmodligen andra mål än att "bara" uppfylla lagkravet att inte diskriminera. Motivet till varför insatsen behövs, och vart man vill nå, kan uttryckas på olika sätt. Ibland upplevs en konflikt mellan två olika synsätt. Den ena synsättet handlar om mänskliga rättigheter och utgår från att det är en självklarhet att satsa på likabehandlingsarbetet för lika rättigheter och möjligheter, eftersom det handlar om grundläggande mänskliga rättigheter – oavsett vad det kostar. Det andra synsättet handlar om lönsamhet – om det inte går att visa att arbetet är ekonomiskt lönsamt ska det avbrytas.

Motivet till varför en enskild organisation eller företag genomför en satsning på utvecklingsarbete inom likabehandlingsområdet kan alltså variera. Ofta handlar det om en kombination mellan ett rättighetsperspektiv och ett lönsamhetsperspektiv. Lönsamheten kan i ett företag exempelvis handla om att rättighetsperspektivet förväntas bidra till att rätt kompetens anställs, vilket i sin tur förväntas leda till högre kvalitet i produktionen. Det kan också handla om att när ett företags "goda vilja" blir känd, bidrar det till varumärkesbyggande och goodwill. I offentlig sektor kan lönsamhetsargument handla om att framgångsrikt likabehandlingsarbete leder till minskade samhällskostnader för exempelvis långtidssjuk-skrivningar, arbetslöshetsersättningar eller försörjningsstöd. Det kan också vara ett mål för en kommun att vara en attraktiv arbetsgivare och därigenom – på samma sätt som i företaget – lyckas anställa rätt kompetens.

Vilka mål som kommer att sättas hänger ofta samman med motivet för att genomföra insatsen. I praktiken är mål ofta till för att legitimera olika intressenter, snarare än att vara en rationell drivkraft för utveckling. Måltänkande bygger på ett rationellt synsätt, men verkligheten påverkas av konflikter och olika intressen vilket påverkar hur målen formuleras. Mål måste finnas, men de ska kritiskt granskas, debatteras och kopplas till

olika intressen för att bli realistiska. Se exempelvis "Att fånga effekter av program och projekt", Svensson, Lennart; Brulin, Göran; Jansson, Sven & Sjöberg Karin (red.) (2013).

En genomtänkt strategi för vad som ska följas upp – och hur det ska ske – bör kopplas ihop med arbetet att sätta realistiska, tydliga och logiska mål. Med genomtänkta mål underlättas också uppgiften att från början styra upp verksamheten och fokusera på "rätt sak". Avstämning mot målen hjälper oss ta ställning till om vi ska fortsätta på inslagen väg, om vi ska bredda verksamheten eller förändra något i upplägget. Inte minst viktigt är att finansiärer (interna eller externa) får ett kvitto på om investerade medel gör den nytta som förväntas.

3.3.3 Tydliga mål – på kort och lång sikt

Tydliga mål är en förutsättning för att kunna kommunicera en samlad bild om vart projektet ska nå och för att

kunna följa upp hur arbetet går. I den tidigare presenterade LFA-metoden (se 3.3.1 Mål enligt LFA-metodens logik) framgår det tydligt att mål kan sättas på olika nivåer. I planeringsarbetet inför projektstart är det bra att ha ett tidsperspektiv klart för sig, där arbetet indelas i flera "tidskategorier".

Delmål och projektmål har projektet "kontroll över" och för dessa kategorier kan måloppfyllelsen mätas. Uppfyllelse av delmålen bedöms under projektets gång. Om delmålen fått avsedd verkan ska de leda till att projektmålen uppfyllts.

Den tredje kategorin, det långsiktiga målet, kommer inte att uppnås inom projektets levnadstid och är därför betydligt svårare att följa upp. Långsiktiga mål kan vara mer eller mindre visionära och ligga antingen tidsmässigt nära, eller långt bort i framtiden. De kan beröra en önskad samhällsutveckling, men också kopplas till utvecklingen i en specifik verksamhet.

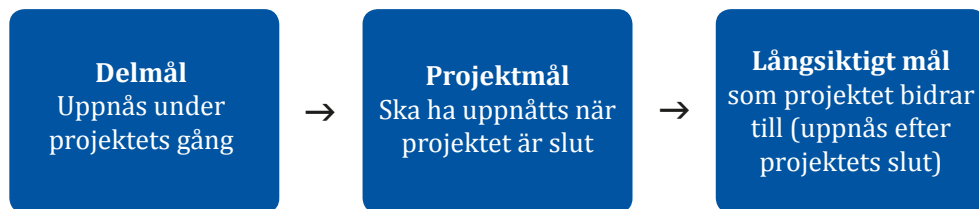


Fig 4. Mål i relation till skeden i utvecklingsarbetet (*delmål* motsvarar resultat i LFA-modellen)

I likabehandlingsprojekt finns en särskild utmaning när målen ska konkretiseras. Ofta sätts visionära mål, som inte kommer att uppnås inom projektets livstid (men som projektets resultat mycket väl kan bidra till att uppfylla på sikt). Tänk alltså på att skilja mellan projektmål och långsiktigt mål, som projektet bara delvis kan bidra till. Visioner är bra, men utfallet av dem kan sällan mätas under projektets levnad. När visioner anges som mål i projektplanen väcks ofta frustration över att målen inte kan nås. En annan möjlig konsekvens när målen inte känns realistiska är att man helt avstår från att följa upp om de uppnåtts eller inte.

Även när projektmålet är realistiskt och logiskt i förhållande till de insatser som ska genomföras inom projektets ram, kan det i vissa fall vara svårt att mäta utfallet inom projektets livstid. Exempelvis kan den typ av uppföljningar som görs med hjälp av statistik, som lönekartläggning eller statistik över sjukfrånvaro, oftast bara göras med en tids eftersläpning. Det kan alltså dröja innan vissa typer av projektmål går att följa upp kvantitativt, vilket man måste vara medveten om när projektet planeras. Förhoppningsvis kommer projektresultatet att integreras i ordinarie verksamhet på ett sådant sätt att framtida uppföljningar kan genomföras. I vissa fall vill en finansiär ha ett omedelbart svar på hur projektet utvecklats och då får mätning ske på

annat sätt och kanske mot andra mål.

Ett projekt kan betecknas som framgångsrikt bara om projektresultatet lever kvar och förvaltas efter projektets slut. Därför måste det redan i projektplaneringen finnas en tanke om hur resultatet ska integreras i ordinarie verksamhet – och därför är det också intressant att formulera långsiktiga mål, på en nivå som inte ska uppnås inom projektet men som rör den aktuella verksamheten. Det är dock viktigt att vara tydlig med att dessa mål ligger bortom projektslut och utanför projektets ramar: Det krävs att den berörda verksamheten avsätter resurser för att kunna fortsätta arbetet även efter det att projektet är avslutat.

3.3.4 Välj en realistisk målnivå

Som vi har sett kan likabehandling både vara ett mål i sig, och ett medel för att nå andra mål, vilket är viktigt att ha med i tanken när projektet ska utvecklas. När likabehandling är målet för insatsen, formuleras projektmålet på ett annat sätt än när det är andra mål som ska uppnås.

Utvecklingen inom området lika rättigheter och möjligheter är en ständigt pågående process. Samhället utvecklas (förhoppningsvis) över tid mot ett tillstånd där lika rättigheter och möjligheter råder i arbetslivet.

Detta långsiktiga mål ligger långt fram i tiden och det behövs insatser från många olika aktörer för att nå dit. Ett litet och avgränsat projekt kan bidra på en grundläggande nivå. Ett mer omfattande projekt kan givetvis göra större avtryck. Målen måste sättas utifrån projektets resurser och tidsramar. Gör en rimlighetsbedömning när mål ska sättas, gärna utifrån resultatet av en kartläggning som visar behoven. Det som kan uppnås inom projektets ram är ofta att starta en fungerande förändringsprocess samt hitta rutiner för att hålla processen levande.

3.3.5 Koppla aktiviteter till målen

Vad behöver göras för att målen ska uppfyllas? Projektlogiken innebär ett arbete i flera led, där projektets aktivi-

teter bidrar till att uppfylla delmål, som i sin tur tillsammans bidrar till att uppfylla projektmålet. Det låter som en självklarhet att aktiviteterna i projektet ska ha en logisk koppling till målen, men i praktiken finns inte alltid en tydlig logik. Det händer också att de projektmedarbetare som har ansvar för att genomföra aktiviteterna inte är införstådda med vilka mål deras arbete ska bidra till att uppfylla. Ett sätt att undvika missförstånd är att vara tydlig både i dokumentationen när projektet utvecklas, och i kommunikationen med projektmedarbetare, styrgrupp, finansär och andra intressenter.

Var också uppmärksam på skillnaden mellan mål och aktiviteter, vilka i praktiken ofta blandas ihop. Ett enkelt exempel: "Jag ska springa tre km två gånger i veckan" betraktas ofta som ett mål, men är i själva verket en aktivitet.

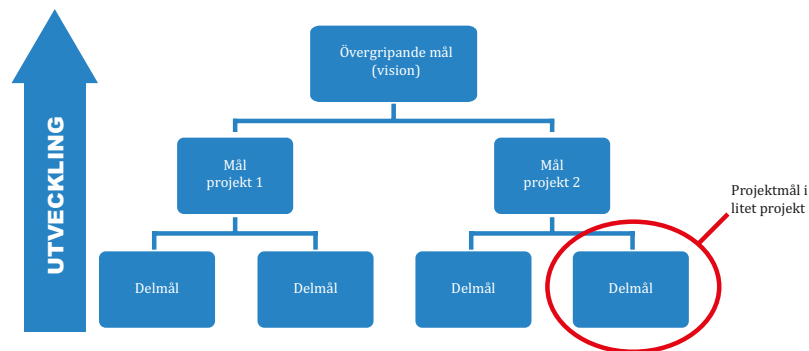


Fig 5. Exempel på målnivåer, i relation till önskad utveckling mot visionen lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet

Varför springer jag? Förmodligen för att få bättre kondition och må bra, kanske för att gå ner i vikt.

En korrekt beskrivning av mål och aktivitet kan då vara:

Mål – Bra kondition

Aktivitet för att nå målet – Tre km joggingtur två gånger i veckan.

3.3.6 Målgrupper, direkta och indirekta

När vi talar om målgrupper kan vi mena dels de som tjänar på att projektet är framgångsrikt och dels de som kan vara med och påverka resultatet. I engelskan pratar man om "target groups" och "beneficiaries", vilket är ett bra sätt att skilja målgrupperna åt. Det finns ingen direkt motsvarighet vad gäller begrepp som används i Sverige. Ibland talar vi om direkta och indirekta målgrupper, men innebörden av dessa begrepp är inte alltid tydlig.

Låt oss ta ett exempel. Ett projekt startas eftersom det behövs en förbättrad rekryteringsprocess i en organisation. Ledningen i organisationen har nämligen gjort analysen att det i nuläget finns risk för att vissa sökande diskrimineras i urvalsprocessen. Vilket är projektets målgrupp? Det är de personer som kommer att bli direkt inblandade i arbetet och som ska påverka utfallet i kommande rekryteringsprocesser, nämligen – i vårt fiktiva exempel – mellanchefer, eftersom det

är de som genomför rekryteringar. Vilka är "förmånstagare"? Om projektet lyckas kommer fler personer från tidigare diskriminerade grupper att anställas i organisationen – och därmed tjäna på projektet. De senare kan därmed sägas vara en indirekt målgrupp, medan de förra, organisationens mellanchefer, är den direkta målgruppen.

3.3.6.1 Vilka strategiska personer/positioner kan påverka resultatet?

När projektet formulerat vilket problem som ska lösas och vilka mål som ska uppnås, är det dags att analysera vilka strategiska målgrupper som kan påverka resultatet. Det kan handla om en kombination av personer i beslutande ställning – som står för förankring, kontinuitet och resursfördelning – och personer som i sitt dagliga arbete genomför uppgifter som har betydelse för att projektet ska uppnå sina mål. Sannolikt ska projektet arbeta på flera fronter samtidigt. Styrdokument ska kompletteras eller skrivas om, hela personalgrupper ska få kompetensutveckling, strategiska personer i ledningsfunktion ska ges stöd i att genomföra viktiga förändringar av rutiner och organiseringen av arbetsplats och verksamhet.

Att rätt målgrupp engageras kan vara avgörande för om projektet når sitt mål och – inte minst – för om förändringsarbetet på lång sikt får fäste i

ordinarie verksamhet.

3.3.6.2 Vem/vilka kommer att tjäna på resultatet?

De som kommer att tjäna på resultatet kan vara andra än de som är direkt involverade. I exemplet med utveckling av rekryteringsprocessen är ingen som inte redan finns i organisationen inblandad. I det fallet är det kanske rimligt, eftersom det handlar om generella åtgärder som i första hand har med de interna rutinerna att göra. Det kan dessutom vara svårt att tydligt avgränsa vem/vilka som annars skulle vara involverade och på vilket sätt det skulle bidra i arbetet.

Generellt finns det dock stora risker med att inte involvera den målgrupp som berörs. I allt arbete som bygger på ett normkritiskt förhållningssätt, är utgångspunkten att undvika alla förgivettaganden om "vi och dom". Det är en självklarhet att "vi" (som är privilegierade) inte har bäst kompetens att bedöma vad som är bäst för "den andre" (som riskerar att utsättas för diskriminering).

I vissa projekt är det uppenbart att insatserna inte berör andra målgrupper än de som redan från början är involverade. En bra utgångspunkt är att ändå ställa sig en kontrollfråga om vilken målgrupp som tjänar på resultatet och hur denna målgrupp kan bidra med sina erfarenheter och sin kompetens – med utgångspunkten att den det

berör så långt det är möjligt ska vara delaktig och ha reell påverkansmöjlighet. Därefter kan projektledningen fatta ett väl underbyggt beslut om vilka målgrupper som det är relevant att involvera.

I andra typer av projekt är det tydligt att den målgrupp som tjänar på resultatet också är den målgrupp som direkt berörs av insatserna. I exempelvis projekt som syftar till att skapa arbetstillfällen för personer som står utan arbete på grund av diskriminerande faktorer som har samband med till exempel ålder, etnisk tillhörighet eller funktionsnedsättning, bör det vara en självklarhet att involvera representanter för dem som berörs redan i planeringsskedet. Det bör sedan vara lika givet att hitta meningsfulla former för gruppens medverkan i genomförande och i uppföljning. Det handlar om empowerment och om att stärka det normkritiska perspektivet.

För att försäkra sig om att projektet verkligen har ett normkritiskt perspektiv och att arbetet med empowerment sker på ett sätt som bidrar till långsiktig strukturförändring, är det bra att fundera över vilken ansats projektet har. Är perspektivet att de som har makt och privilegier ska lära sig om den här gruppen? Leder det i så fall till verklig förändring eller enbart till tolerans? Eller är gruppen tvärtom den enda som är involverad – insatsen sker i form av utbildning för den här grup-

pen? Påverkas i så fall strukturer, eller är det bara gruppen som ska anpassas till de strukturer som finns? Hur kan vi i så fall ändra på perspektivet, så att strukturer ifrågasätts och ändras? Hur kan gruppen själv bidra till det? Hur kan andra (strategiska) målgrupper bidra till strukturförändring?

Läs mer om normkritik och tolerans i avsnitt "1.1.1 Normer och maktstrukturer". I avsnitt "4.3.2 Kompetensutveckling" beskrivs olika perspektiv i utbildning. I Tema Likabehandlings "Handbok om empowerment för ESF" finns mer att läsa om empowerment.

3.3.7 En extern utvärderare ger stöd i arbetet

Att knyta en extern utvärderare till projektet är en god idé – inte bara när det ställs ett ovillkorligt krav från finansören. Rätt utvärderare blir en stor tillgång för projektledning och styrgrupp. En meningsfull utvärdering handlar om att följa projektet och vara ett stöd under hela dess livstid. Den traditionella utvärderingsmetoden med utvärdering på distans och vid givna tidsperioder ersätts alltmer med vad som brukar kallas lärande utvärdering eller följeforskning. Här arbetar utvärderaren nära projektet, fungerar som bollplank och ger råd och stöd som bidrar till att projektet styrs mot sina mål – eller att målen revideras om det visar sig vara nödvändigt. Läs mer om lärande utvärdering i exempelvis

"Kvalitetssäkring genom lärande utvärdering och följeforskning" (Brulin, Ehneström, Jansson, Nyqvist, Wahlgren 2011).

För utvärdering av projekt inom området lika rättigheter och möjligheter krävs generell kompetens inom området lärande utvärdering, men också kompetens inom likabehandlingsområdet.

Utvärderaren måste ha kunskap och insikt i vilka särskilda förutsättningar som gäller inom likabehandlingsområdet. Det går inte att följa och stödja utvecklingen i projektet utan en grundläggande förståelse för hur diskriminering kan ta sig uttryck och hur normer och maktpositioner påverkar möjligheterna på arbetsmarknaden. Det som beskrivits i 2.7.1 Kompetens inom sakområdet gäller även utvärderaren.

Utvärderaren måste också ha kunskap om vilka processer som ska påverkas och om vilka särskilda utmaningar som kan aktualiseras inom området lika rättigheter och möjligheter.

3.4 LÅNGSIKTIGHET OCH KONTINUITET

Vad krävs för att projektarbetet ska integreras i ordinarie verksamhet, så att utvecklingsarbetet fortgår efter projekttidens slut? Strategin måste finnas med i planen från början. Tyvärr

blir allt arbete som lagts ner i ett projekt mer eller mindre meningslöst, om erfarenheterna inte tas tillvara efter projektslut.

3.4.1 Hur tas resultatet tillvara och hur integreras det i ordinarie verksamhet?

I Tema Likabehandlings rapport "Att lära för lika rättigheter och möjligheter – en rapport om kompetenshöjande insatser i arbetslivet" diskuteras några centrala byggstenar som är avgörande för att projektet ska bidra till långsiktig och hållbar utveckling. Det handlar bland annat om att vara noga med sina utgångspunkter, vilket inkluderar att definiera och problematisera begrepp, att ha ett normkritiskt perspektiv i förändringsarbetet och att koppla insatserna till kärnverksamheten. Även i Tema Likabehandlings handbok "MedVerkan – fungerande förändringsarbete för lika rättigheter och möjligheter" finns råd och tips om vilka förutsättningar som måste uppfyllas för att förändringsarbetet ska slå rot och bli en naturlig del i en verksamhets ordinarie kvalitets- och utvecklingsarbete. Där beskrivs bland annat vikten av att ledningen är engagerad, att tillräckligt med resurser avsätts och att arbetet kräver delaktighet på flera nivåer för att bli framgångsrikt.

I den här skriften fokuserar vi på sådana framgångsfaktorer som hänger samman med organisation och struk-

turering av projektet.

3.4.2 Projekt – både bra och dåligt

Som vi diskuterat redan inledningsvis, finns både för- och nackdelar med att bedriva utvecklingsarbete i projektform.

Ett projekt kan vara en bra katalysator för att få igång förändringsarbetet. Rätt utformat ges verksamheten, genom projektet, möjlighet att prova arbetssätt som går utanför ordinarie verksamhet. I projektet kan det finnas utrymme för att experimentera, på ett sätt som inte alltid är möjligt i ordinarie verksamhet. Genom att extra resurser tillförs, ges helt enkelt förutsättningar till en extra satsning utanför det ordinarie arbetet. Projektet kan därmed fungera som en katalysator för att få igång utvecklingsarbetet och väcka intresse för "nya" frågor. Tillämpningen sker i vidare omfattning först i slutet av projekttiden och efter projektets slut.

Projektformen innebär också risker. Projektet har en startpunkt och en slutpunkt. Det "kollektiva minne" som byggs upp genom lärandet under projekttiden riskerar att gå förlorat när projektet avslutas. Ofta drivs arbetet av engagerade personer som rekryteras just för projektarbetet och som inte blir kvar i den ordinarie verksamheten efter projektets slut. Därmed finns en risk att värdefullt lärande inte tas tillvara efter projektets slut.

Frågeställningar med fokus på långsiktighet och hållbarhet i ordinarie verksamhet	Svar	Eventuell åtgärd/riskhantering
<ul style="list-style-type: none"> • Är projektet förankrat i verksamhetens ledning? • Är ledningen ense om problembild och projektmål? • På vilket sätt kommer ledningen att följa upp projektarbetet? • Hur kommer projektet i övrigt att följas upp och utvärderas? • Finns förståelse för att organisationens strukturer behöver förändras, och en vilja att göra det? • På vilket sätt är nyckelpersoner/-positioner involverade i projektet? • Hur ser delaktigheten ut på olika nivåer i verksamheten? • Finns en tydlig, relevant och logisk koppling mellan teori (i exempelvis utbildningsinsatser) och praktisk tillämpning i den egna verksamheten? • På vilket sätt kopplas insatserna till verksamhetens styr- och policydokument? • På vilket sätt kommer projektets resultat i övrigt att överföras till verksamheten och påverka organisation, arbetssätt, regler och rutiner? • Utgörs projektledningen av personer ur verksamhetens fast anställda personal? Om inte: hur överförs personbundet lärande till ordinarie verksamhet, för kontinuitet efter projektslut? 		

Fig 7. Exempel på frågeställningar om långsiktighet

3.4.3.1 Strategisk påverkan – även utanför den egna organisationen

En aspekt av långsiktig och varaktig utveckling är projektets bidrag till förändring även utanför den egna organisationen. Det kan handla om påverkan som sker i omvärlden parallellt med projektarbetet, men också om samhällspåverkan som sker på längre sikt.

I det projekt som på ett tydligt sätt vill vara med och påverka samhällsutvecklingen, finns det anledning att redan inledningsvis avsätta särskilda resurser för påverkansarbetet. Det kan handla om att genomföra nätverksaktiviteter i samarbete med andra aktörer, kanske i form av seminarier eller konferenser. Det kan också handla om att lägga upp en plan för hur omvärldsbevakning ska ske och vilka mediakontakter som ska tas. Det kan handla om att identifiera strategiska tidpunkter för publicering av debattartiklar eller att lämna spontanremisser på aktuella statliga utredningar.

3.5 VÄLJ AKTIVITETER, METODER OCH ARBETSSÄTT

När målen är satta formuleras vilka aktiviteter som måste genomföras för att målen ska uppnås. Varje aktivitet ska vara tydligt kopplad till

ett eller flera av projektets mål – det är aktiviteterna som ska leda till att målen nås. Diskutera också vem som ska genomföra aktiviteterna och hur kvalitet och långsiktighet ska säkras. Finns det egna resurser för att fortsätta genomföra nödvändiga aktiviteter och uppföljning efter projektets slut? Om inte – hur säkras de resurser som behövs?

I avsnitt "4. Genomförande" finns exempel på aktiviteter och metoder som kan användas i arbetet.

4. GENOMFÖRANDE

I det här avsnittet diskuteras vikten av att våga lämna stigen – att vara flexibel och öppen för att fånga det oväntade och anpassa verksamheten till en komplex verklighet. Var beredd på oväntade vändningar och möjligheter som dyker upp under arbetets gång! Det gäller också att vara beredd på motstånd. I förändringsarbetet inom området lika rättigheter och möjligheter, där personers maktposition och ansvar synliggörs och granskas, finns en risk att motstånd väcks. Vi diskuterar hur det kan hanteras och minskas.

Vidare presenteras några exempel på aktiviteter och metoder som kan användas i arbetet för lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet. Syftet är att övergripande åskådliggöra hur arbetet kan genomföras i praktiken

och att samtidigt göra en koppling till hur utvecklingen kan mätas (mer om mätning och uppföljning återfinns i avsnitt "5. Att mäta och följa upp"). För den som vill ha handfast stöd i hur det praktiska arbetet kan läggas upp, rekommenderas Tema Likabehandlings handbok MedVerkan – Fungerande förändringsarbete för lika rättigheter och möjligheter, samt temagruppens övriga rapporter och skrifter, som finns tillgängliga via www.temalikabehandling.se/material.

4.1 VÅGA LÄMNA STIGEN

Vi har tidigare poängterat betydelsen av att utveckla en tydlig projektlogik. Realistiska mål ska sättas och vägen dit – via aktiviteter och delmål – ska beskrivas tydligt. Redan inledningsvis ska det finnas en tanke om vad som ska följas upp och på vilket sätt det ska ske. Det ska finnas indikatorer och verifieringskällor för att uppföljningen ska kunna genomföras enligt konstens alla regler. Allt detta behövs för att vi ska göra rätt saker och veta att vi är på rätt väg. Men det är inte hela sanningen.

4.1.1 Verkligheten är inget laboratorium

Verkligheten är inget laboratorium och hur utvecklingen egentligen kommer att se ut kan man inte säkert veta. I förändringsprojekt inom likabehandlingsområdet kan det vara svårt att

på förhand fastlägga hur utvecklingen kommer att se ut och det gäller därför att vara öppen för förändring och utveckling av projektet. Callerstig och Lindholm skriver om jämställdhetsarbete i "Att fånga effekter av program och projekt" (2013): *"Komplexiteten gör att förändringsteorier är svåra att fastlägga på förhand eftersom de resultat som erhålls av jämställdhetsarbetet många gånger är det som indikerar vad som bör vara nästa steg."*

Detta konstaterande gäller inte bara jämställdhetsarbetet, utan alla delar av arbetet för lika rättigheter och möjligheter. Det går inte alltid att från början veta hur utvecklingen kommer att se ut. Vad händer när nya frågor diskuteras? Vilket motstånd väcks? Hur kommer den nya medvetenheten att uttryckas? I en projektplan måste det finnas utrymme att, vid behov, justera planen under resans gång.

4.1.2 Flexibilitet behövs

Den tydliga och genomarbetade projektlogiken som beskrivits tidigare kan alltså inte tillämpas statiskt – det behövs flexibilitet. Att veta hur stigen ser ut är nödvändigt. Likaså måste vi veta vart vi är på väg. Först då kan vi veta när nya omständigheter gör det nödvändigt att lämna den planerade färdvägen, och analysera varför vi gör det. Det kan handla om att ta vara på oväntade möjligheter som vi inte kunnat förutse vid projektstart, eller att

navigera förbi oförutsedda hinder som dyker upp under projektets gång.

I utvecklingsarbetet kommer det alltid att finnas nya och intressanta områden att utforska, och rådet om flexibilitet ska inte tolkas som en uppmaning att planlöst springa åt flera håll samtidigt. I stället handlar det om att göra en analys av på vilket sätt nya arbetssätt stärker möjligheterna att nå projektets övergripande mål. Därefter kan vi genomföra medvetna och väl underbyggda förändringar.

Flexibilitet i genomförandet, i kombination med andra faktorer som inte kunde förutses i planeringen, innebär att resultatet inte alltid blir det som från början förväntades. Även uppföljning och mätning måste därför omfatta ett stort mått av flexibilitet. Läs mer om att fånga oväntade effekter i avsnitt "5. Att mäta och följa upp".

4.2 HANTERA MOTSTÅND

Var beredd på att motstånd kan uppstå. I all organisationsutveckling – inte bara när det gäller likabehandlingsarbete – kan det finnas misstänksamhet och tröghet mot förändringen som sådan. Det finns dock några faktorer som aktualiseras just i samband med förändringsarbetet för lika rättigheter och möjligheter. Det kan bland annat handla om en ovilja eller oförmåga att se och förstå problemet – de normer som omger oss tas ofta för så självklara

att de inte ifrågasätts. Det kan också handla om att det känns obekvämt att granska sig själv och sin egen maktposition – och att det finns en ovilja att lämna ifrån sig av makten.

4.2.1 Analysera motståndet - utveckla motstrategier

En analys av *varför* det finns motstånd är en bra grund inför arbetet med att utveckla motstrategier. Beror motståndet på bristande kunskap eller omedvetenhet om behoven, vilket leder till att arbetet inte anses vara viktigt? Finns det en generell ovilja till förändring? Är motståndet ett uttryck för värderingar som faktiskt inte är förenliga med verksamhetens värdegrund? Eller beror oviljan på att de egna privilegierna är hotade?

Råd för att bemöta och minska motstånd

- Gör en analys av varför motstånd uppstår och utveckla motstrategier
- Se till att ledningen ger tydliga signaler
- Använd argumentet "vi måste följa lagen"
- Gör en kartläggning som visar behoven
- Formulera tydliga mål i styrdokumentet och gör dem kända i hela organisationen

Motståndet kan uttryckas på flera olika sätt, till exempel genom:

- **Total tystnad:** avsaknad av engagemang vid diskussioner i arbetsgruppen, demonstrerat ointresse i utbildningssammanhang, inga synpunkter på förslag till skrivelser i policydokument eller andra föreslagna åtgärder.
- **Förminskande av behovet:** det finns inte något problem eftersom allt redan är jämlikt på arbetsplatsen, andra områden är mycket viktigare och de föreslagna förändringarna berör så få (eller inga alls just på vår arbetsplats), det kostar alldeles för mycket i relation till vad det ger.
- **Uttalat ifrågasättande av problembeskrivningen,** genom att strukturella skillnader avfärdas med stöd av personliga erfarenheter: det är skillnad på flickor och pojkar eftersom min son och dotter... jag känner en homosexuell kvinna och hon har inga problem på jobbet... min granne kommer från Italien och han hade inga problem att få jobb...
- **Demonstrativt agerande:** saboterande av diskussioner eller gruppövningar genom att medvetet missförstå, prata om annat, skämta och förlöjliga.

Motståndet måste hanteras på två

nivåer samtidigt. Den ena nivån, och vårt egentliga mål, är att övertyga "tvivlarna" och därmed få fler att förstå vikten av förändringsarbetet. För att övertyga krävs sakligt bemötande, tydlighet och argument som visar behoven. Den andra nivån handlar om att – i stunden – hantera det motstånd som ändå uppstår. Hanteringen underlättas av en analys som visar varför motståndet uppstår. Analysen utgör ett värdefullt underlag för att utveckla motstrategier.

Med grova penseldrag kan personer delas in i tre kategorier:

- De som är positiva och övertygade om att förändringen behövs
- De som ännu inte tagit ställning men som är öppna för ny kunskap
- De som gör motstånd mot förändringen

I det praktiska arbetet är de två första grupperna viktigast att fokusera på, samtidigt som motståndarna måste ges så lite utrymme som möjligt. Det är bra att undvika direkta konfrontationer så långt det är möjligt – ingen vill "tappa ansiktet" gentemot arbetskamrater eller ledning. Samtidigt är det viktigt att vara tydlig, så att motståndarna inte står oemotsagda. Se till att inte fastna i fruktlösa diskussioner om vilka egenskaper kvinnor respektive män föds med, eller annat ifrågasättande på individnivå. I stället för att bemöta

den typen av argument gäller det att fokusera på strukturella åtgärder som ska bidra till att arbetsplatsen faktiskt erbjuder alla anställda (eller presumtiva anställda) lika rättigheter och möjligheter att verka och utvecklas.

”Härskarteknikerna” är en teori utvecklad av Berit Ås, professor i socialpsykologi. Den beskriver vanliga tekniker – medvetna eller omedvetna – att utöva makt. Att känna till härskarteknikerna ger ett bra stöd i att förstå vad som sker när någon blir förbisedd, ignorerad eller inte lyssnad på. Läs mer om härskartekniker i exempelvis ”Motboken – motstånd mot jämställdhetsarbete”, Länsstyrelsen Jämtlands län. I Tema Likabehandlings handbok MedVerkan finns en övning som kan vara till hjälp för att bli medveten om maktspel och hitta möjligheter att gå emot det. Övningen heter ”Härskartekniker, motstrategier och bekräftartekniker”.

4.2.2 Tydlighet från ledningen

Tydliga signaler från ledningen är viktiga – kanske beror motståndet helt enkelt på att informationen varit otydlig eller att ansvarsfördelningen är oklar. Ledningen måste kommunicera varför arbetet behövs, vem som är ansvarig för att genomföra åtgärderna och vilka resurser som finns tillgängliga. Ledningens uttalade stöd betyder

också att de enskilda medarbetare som arbetar med förändringen har något att luta sig mot. En samsyn i organisationen innebär att ingen enskild medarbetare behöver ”stå till svars” för varför arbetet genomförs. Tydliga skrivningar i styrdokumentet förstärker stödet.

4.2.3 Lagen måste följas

Ett grundläggande argument för varför förändringsarbetet måste ske, är att vi faktiskt måste följa lagen. I första hand är det diskriminerings- och arbetsmiljölagstiftningarna som är

Varför inte?

En mycket enkel men ofta effektiv motstrategi är att vända på frågeställningen. När någon uttrycker kritik mot en aktivitet eller ett beslut genom att fråga ”Varför?” kan den enkla motfrågan ”Varför inte?” ställas. Därmed kan projektledningen/ utbildaren undvika att komma i försvarsposition – initiativet att försvara sin ståndpunkt faller i stället tillbaka på den som uttryckt kritiken.

aktuella. Diskrimineringslagen ger ett grundläggande skydd för samtliga sju diskrimineringsgrunder och det krävs dessutom aktiva åtgärder kopplade till diskrimineringsgrunderna kön, etnisk tillhörighet och religion eller annan trosuppfattning. Det är en bra idé att ta ett helhetsgrepp på utvecklingen genom att inkludera alla diskrimineringsgrunder i det aktiva arbetet.

4.2.4 Visa behoven genom kartläggning

En kartläggning av arbetsplatsen ger en bild av hur situationen ser ut och utgör en bra grund för att analysera vilka insatser som behöver göras. Genom kartläggningen blir behoven tydliga. När medvetenheten om varför arbetet behövs blir större, ökar motivationen hos medarbetarna. Läs mer om kartläggning i avsnitt "4.3.1 Kartläggning – en bra start" och i handboken MedVerkan.

4.2.5 Styrdokumentet ger stöd

En viktig utgångspunkt är att ingen enskild projektmedarbetare ska behöva hantera motstånd på egen hand. Förutom ett tydligt stöd från ledningen, underlättas arbetet av att tydliga mål och konkreta åtgärder formuleras i verksamhetens styrdokument. Därmed kommuniceras att utvecklingsarbetet är förankrat i organisationen. Ut-

gångspunkterna klargörs, liksom det faktum att det finns en sanktionerad och formaliserad vilja att genomföra förändringsarbetet.

4.2.6 Acceptera att motstånd uppstår

Allt motstånd är inte av ondo. När människors berörs händer något – att oro och motstånd uppstår kan mycket väl vara ett första steg mot utveckling och förändring. Därför behövs uthållighet i arbetet.

I bästa fall, och för de allra flesta, leder alltså motståndet förr eller senare till förståelse och en ny medvetenhet, men några personer eller grupper kommer förmodligen att fortsätta göra motstånd. Detta är något som vi helt enkelt måste acceptera utan att låta oss nedslås. Lagg därför rimligt mycket tid på att analysera och hantera motstånd, men fokusera på det positiva och på sådant som med rimliga medel kan förändras.

4.3 EXEMPEL PÅ AKTIVITETER, METODER OCH ARBETSSÄTT

I arbetet för lika rättigheter och möjligheter bidrar en kombination av flera olika aktiviteter och metoder till förändring och utveckling. Det kan handla om att genomföra en kartläggning för att synliggöra

utvecklingsbehoven, att genomföra en kompetensutvecklingsinsats, att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen och att ställa krav i en upphandlingssituation. Inte minst viktigt är att utveckla en strategi för att säkra projektresultatets integrering i den ordinarie verksamheten.

4.3.1 Kartläggning – en bra start

Hur kan vi beskriva vårt problem och våra behov? En grundläggande del i förändringsprocessen är att få en bild av hur situationen ser ut före respektive efter de insatser som görs. Det finns flera olika metoder för problembeskrivning och kartläggning, varav några beskrivs närmare i handboken MedVerkan. En tydlig beskrivning av läget är en bra utgångspunkt för de uppföljningar som sedan ska ske, dels under projektets gång och dels i samband med projektslut.

Kartläggningen kan göras kopplat till de delar av verksamheten som ska ingå i det planmässiga arbetet: arbetsförhållanden, förvärvsarbete och föräldraskap, trakasserier, rekrytering, utbildning och kompetensutveckling samt löner. I handboken MedVerkan diskuteras dessa områden. Där återfinns också övningar och reflektionsfrågor som kan användas både vid kartläggning och i utvecklingsarbetet.

4.3.1.1 Problembeskrivning inför projektstart

En första problembeskrivning utgör utgångspunkt för hela projektet och styr vilka mål som ska sättas. Problembeskrivningen kan utvecklas på olika sätt, där det viktiga är att beskrivningen är tydlig och accepterad av de parter som deltar i projektet. En SWOT-analys kan vara ett första steg (se avsnitt "3.2.1 Gör en SWOT-analys"). LFA-modellen kan användas för att utveckla och beskriva det problem som ska lösas (se avsnitt "3.3.1 Mål enligt LFA-metodens logik"). Problembeskrivningen utgör sedan grund för formuleringen av projektmålet.

4.3.1.2 Kartläggning som nollmätning och synliggörare

En fördjupad kartläggning genomförs med fördel i inledningen av projektet. Resultatet kan användas som "nollmätning", det vill säga utgöra utgångspunkt för uppföljning av utvecklingen i projektet, men den utgör också en grund för att bestämma vilka delmål som ska uppnås och vilka aktiviteter som ska genomföras för att delmålen ska nås.

Det finns flera vinster med att involvera medarbetare och andra berörda i de kartläggningar som genomförs i samband med projektstarten. Kartläggningen bidrar till ökad förståelse av behoven, vilket i sin tur ger ökad motivation att genomföra

arbetet. När berörd personal ser behoven ökar också förståelsen för vilka processer som måste startas för att komma tillrätta med problemen. I samband med kartläggningen handlar det alltså både om att synliggöra behoven och om att öka kunskapen om hur förändring kan ske.

Kartläggningen kan ske på olika sätt. I sin enklaste form kan det handla om att, i en personalgrupp, reflektera kring om förutsättningarna är lika för olika kategorier av anställda. Det kan handla om att få syn på tidigare osynliga men diskriminerande regler, som hindrar vissa och ger extra utrymme åt andra. Det kan också handla om att ta reda på hur arbetsklimatet (trivsel, stress mm) är i personalgruppen eller om att granska vilka rutiner som används vid nyrekrytering.

När projektet handlar om att skapa arbetstillfällen för grupper som stått utan arbete under en längre tid, kan det handla om att kartlägga vilka insatser som tidigare gjorts för den berörda gruppen. Nästa steg i en sådan kartläggning är att analysera vilka hinder som finns för att öppna dörarna till arbetsmarknaden.

Diskrimineringslagen ställer krav på att arbetsgivare ska göra en lönekartläggning, analys och handlingsplan för jämställda löner vart tredje år. Resultatet från lönekartläggning och tillhörande analys kan

användas som utgångspunkt även i projektets arbete. Viktigt att notera är dock att det kan ta tid att helt undanröja osakliga löneskillnader. Det som ska mätas under en kortare projekttid – i ett projekt som har utjämning av löneskillnader som mål – är snarare om förändringar i positiv riktning kan urskiljas, än att missförhållanden fullt ut rättats till.

4.3.2 Kompetensutveckling

Ett enstaka utbildningstillfälle kan ge inspiration till fortsatt arbete och öka förståelsen för varför förändringsarbetet är viktigt. Ett sådant tillfälle kan bidra till att *synliggöra* ett problem som måste åtgärdas, men för att förändring ska ske krävs mer än så. Berörda chefer och anställda måste också få *kunskap om hur* förändringen ska gå till, och resurser för att kunna *tillämpa* sina kunskaper. Som vi diskuterat i föregående avsnitt, behövs också en tydlig strategi för att tydligt koppla projektverksamheten till ordinarie verksamhet.

Inom likabehandlingsområdet är det vanligt att lösningen på "problemet" heter utbildning: Anställda ska utbildas och som en följd av ett utbildningstillfälle ändra sina attityder och sitt förhållningssätt – och därmed är saken klar. Det finns en tro på att om tillräckligt många (alternativt tillräckligt strategiska) personer deltar på en föreläsning eller utbildningsdag, så ökar intresset och medvetenheten

på ett sätt som automatiskt medför förändring av arbetssätt och rutiner. Tyvärr visar dock erfarenheten (bland annat beskrivet i rapporten "Att lära för lika rättigheter och möjligheter") att förändringen uteblir om kopplingen till kärnverksamheten saknas.

En lyckad kompetensutvecklingsinsats bidrar med kunskap på åtminstone två sätt. Dels förmedlas kunskap och insikter som rör ämnesområdet lika rättigheter och möjligheter. Dessutom ingår kunskap om förändringsprocesser – vad som leder till förändring, vilka processer som måste påverkas och hur arbetet ska kvalitetssäkras.

4.3.2.1 Ämnesområdet lika rättigheter och möjligheter

Målet med kompetensutveckling som fokuserar på ämnesområdet lika rättigheter och möjligheter bör vara att öka medvetenheten om rådande normer och maktfördelning, bidra med förståelse och samsyn kring centrala begrepp samt att öka kunskapen om hur diskriminering kan ta sig uttryck. Genom insatsen, om den varit framgångsrik, förstärks viljan att förändra förhållningssätt och strukturer.

1) Var tydlig med perspektiv och utgångspunkter! När innehållet i kompetensutvecklingen/utbildningen planeras, är det viktigt att vara klar över vilket övergripande perspektiv som ska präglade genomförandet. Och hur noga insatsen än planerats, kan

framgången helt utebli om den som genomför insatsen inte är införstådd med utgångspunkterna. Det är därför av största vikt att utbildare/föreläsare/processledare har kunskap och förståelse för vilka perspektiv som ska gälla vid genomförandet. När upphandling av föreläsare genomförs bör kompetens om normer, makt och normers samverkan vara skall-krav (se även "4.3.5 Att ställa krav vid upphandling").

I rapporten "Att lära för lika rättigheter och möjligheter" diskuteras hur utfallet av en utbildningsinsats påverkas av vilket perspektiv som utgör utgångspunkt. Insatsen kan bidra till förändring i positiv riktning eller i stället, tvärt emot vad som är avsikten, cementera stereotypa föreställningar om "vi och dom". Här presenteras helt kort Gunilla Edemos modell om utgångspunkter och effekter när det gäller utbildningsinsatser för lika rättigheter och möjligheter; utifrån pedagogen Kevin Kumashiros (Kumashiro, 2002) tänkande. I Tema Likabehandlings rapport "Att lära för lika rättigheter och möjligheter" beskrivs modellen mer utförligt.

En utbildningsinsats kan ha följande utgångspunkter:

1. Utbildning om den andre
2. Utbildning för den andre
3. Utbildning som är kritisk till

privilegiering och andrefiering

4. Utbildning som förändrar

De olika perspektiven kan kombineras på olika sätt. I valet av perspektiv är det viktigt att vara medveten om syfte och mål med insatsen. Perspektiv ett och två kan stärka målgrupper i en ojämlik situation på arbetsmarknaden, men båda perspektiven riskerar att bidra till fortsatt ojämlikhet genom att fokus blir kvar på det som är "annorlunda", utanför normen. Om långsiktig förändring ska ske, måste utbildningsinsatser innehålla perspektiv tre och fyra. Fokus och ansvar ligger här på dem som har mest makt att förändra – inte på "avvikaren".

inom området lika rättigheter och möjligheter behövs en inledande diskussion om centrala begrepp, så att en samsyn skapas i organisationen. När kompetensutvecklingsinsatser riktas till olika målgrupper inom en organisation, ges ett utmärkt tillfälle att stärka samsynen och att kommunicera organisationens syn på olika begrepp, som exempelvis mångfald, jämställdhet och jämlikhet. I sammanhanget behövs också en genomgång av de sju diskrimineringsgrunder som skyddas i den svenska diskrimineringslagstiftningen. En sådan genomgång kan bidra till förståelse för vad som är gemensamt respektive specifikt för de olika grunderna samt hur de ibland kan förstärka varandra och ibland

Utbildning OM den andre	Utbildning FÖR den andre	<u>Kan vara systembevarande</u>
Utbildning som är kritisk till privilegiering och andrefiering	Utbildning som förändrar	Fokus på privilegier och makt att förändra

Fig 8. Exempel på frågeställningar om långsiktighet

2) Red ut begreppen! Det är också viktigt att i kompetensutvecklingen ägna tid åt att gå igenom centrala begrepp och deras betydelse. I samband med allt utvecklingsarbete

motverka varandra – i samhället och på jobbet.

**3) Var försiktig med värderingsövn-
ingar!** Traditionellt har olika former av

värderingsövningar varit ett stående inslag i kompetensutvecklingsinsatser. Det finns dock all anledning att tänka efter en extra gång innan en värderingsövning genomförs. Att formulera bra frågor, frågor som inte riskerar att lyfta och "godkänna" kränkande åsikter, är svårt.

Några generella punkter att tänka på:

- Det faktum att man ofta inleder en värderingsövning med att säga "Det finns inget rätt eller fel svar" gör att det finns en hel del att leva upp till när frågor och påståenden formuleras. Exempelvis kan vissa kränkande beteenden, inklusive uttalanden, räknas som trakasserier i enlighet med diskrimineringslagen.
- Man måste alltid fråga sig vad som är SYFTET med övningen. Svaret på den frågan bör INTE vara att "det är bra om alla fördomar kommer upp". Det är inte alls bra. Om fördomar lyfts måste de bemötas och bearbetas – och det är inte genomförbart i ett sådant forum som det generellt handlar om här.
- Många övningar förutsätter att alla i rummet uppfyller normen (det vill säga alla är vita, svenska, sekulärt kristna, heterosexuella, med full funktionsförmåga och så vidare) och att man ska prata om dem som INTE är där, "dom andra".

Detta stämmer naturligtvis inte i verkligheten och den som det "ska pratas om", som samtidigt finns i rummet, riskerar att bli kränkt. Dessutom är hela utgångspunkten med det normkritiska perspektivet att det är normen som ska diskuteras och problematiseras – inte den som avviker från normen.

- Det måste finnas en plan för hur man tar resultatet av övningen vidare i diskussionen under utbildningstillfället – det måste finnas en röd tråd genom dagen, där övningen är en av flera delar.
- Fokusera på att formulera frågor som handlar om hur personal och ledning kan jobba för att skapa bra arbetsplatser och vara en attraktiv arbetsgivare. Alltså frågor med fokus på vad "vi alla" faktiskt kan göra – i motsats till frågor om vad "vi" tycker om "dom" (som "vi" inte tänker på som medarbetare i arbetsgruppen).

4.3.2.2 Förändringsprocessen och koppling till verksamheten

Det är centralt att redan från början ha en strategi om hur processen ska fortgå efter projektets slut, med fokus på hur arbetet ska inkluderas i ordinarie verksamhet. En lyckad kompetensutvecklingsinsats bidrar alltså inte enbart med kunskap inom sakområdet likabehandling, utan också med kunskap om vad som leder till den

eftersträfvade varaktiga förändringen. Kompetensutveckling är inte hela lösningen för att få långsiktig utveckling till stånd, men insatsen kan bidra till viktig förståelse för vad i organisationen som måste påverkas, hur det ska ske samt hur processen ska hållas igång även efter projektslut.

Konkret kan det handla om att tydliggöra hur den kompetenshöjande insatsen ska kopplas till kärnverksamheten samt till styrdokument och till regelbundna uppföljningar. En framgångsfaktor i arbetet är att insatsen har ledningens mandat och att ledningen efterfrågar resultat gällande hur insatsen har gått och vad den har lett till. När insatsen genomförs bör ledningen vara representerad och engagerad samt tydligt kommunicera sin inställning.

4.3.2.3 Exempel på mål och mätning av kompetensutveckling

De mål som ska uppnås genom en kompetensutvecklingsinsats – eller som insatsen i vart fall ska bidra till att uppfylla – kan finnas på olika nivåer. Det kan handla både om direkta resultat av aktiviteter och om att bidra till uppfyllelse av projektmålet. Det som i ett mindre sammanhang (ett litet projekt eller annan avgränsad insats) utgör projektmål, kan i en större insats utgöra ett delmål. Nedan presenteras några exempel på mål, utan inbördes hierarkisk ordning.

Mål	Indikator, ex	Verifikationskälla, ex
Personalgruppen känner till innebörden i centrala begrepp (ex jämlikhet, jämställdhet)	Antal rätt/fel svar på enkätfråga om begrepp	Enkät
Personalgruppen känner till innebörden i de diskrimineringsgrunder som ingår i svensk lagstiftning	Antal rätt/fel svar på enkätfråga om diskrimineringsgrunder	Enkät

Mål	Indikator, ex	Verifikationskälla, ex
Personalgruppen har förståelse för hur normer och makt-positioner påverkar förutsättningarna i arbetslivet	1. Antal bekräftande svar på enkätfråga om förståelse 2. Muntlig beskrivning visar kunskap inom området	1. Enkät 2. Djupintervju eller fokusgrupp med valda deltagare
Personalgruppen har förståelse för att lika rättigheter och möjligheter är en viktig utvecklingsfråga i organisationen	1. Antal bekräftande svar på enkätfråga om förståelse 2. Muntlig beskrivning visar kunskap inom området	1. Enkät 2. Djupintervju eller fokusgrupp med valda deltagare
Ökad trivsel i personalgruppen	1. Antal bekräftande svar på enkätfråga om trivsel 2. Upplevd trivsel hos medarbetare	1. Enkät 2. Utvecklingssamtal
Ledningen har kunskap om sitt ansvar för att vidta aktiva åtgärder enligt diskrimineringslagen	1. Antal rätt/fel svar på enkätfråga om aktiva åtgärder 2. Muntlig beskrivning visar kunskap inom området	1. Enkät 2. Djupintervju eller fokusgrupp med chefer/nyckelpersoner

Fig 9. Exempel på mål, indikatorer och källor inom kompetensutvecklingsområdet

4.3.3 Rekrytering – ett strategiskt område

Arbetet för lika rättigheter och möjligheter kan och bör ske på många fronter samtidigt. I samband med en inledande kartläggning analyseras vilka områden som behöver utvecklas för att komma närmare målet (se "4.3.1 Kartläggning – en bra start").

I den här skriften väljer vi att lyfta ett av flera strategiskt viktiga områden som har koppling till arbetet för lika rättigheter och möjligheter – rekryteringsprocessen. Ett diskrimineringsfritt och öppet rekryteringsförfarande kan på ett konkret sätt bidra till positiv utveckling inom likabehandlingsområdet. Hur sker intern och extern rekrytering? Vem rekryterar? Vilka kanaler och kommunikationsvägar används för att nå ut brett? Vilka frågor ställs i en intervjusituation och vilka bedömningsgrunder används?

En genomarbetad rekryteringspolicy utgör grunden för ett kvalitetssäkrat arbete inom området rekrytering och kompetensförsörjning. För att arbetet ska få genomslag måste det kompletteras med utbildningsinsatser riktade till dem som har ansvar för att anställa ny personal.

De mål som sätts bör omfatta både planarbetet, kompetensen hos dem som rekryterar samt upplevd kvalitet inom området. Något som däremot

troligen inte alls går att mäta under projektets livstid, är en tydlig förändring av personalsammansättningen. I en organisation med "normal" personalomsättning tar det lång tid innan tillräckligt många har slutat och tillräckligt många nya har börjat, för att man ska kunna se någon strukturell utveckling. Det kan till och med vara så, att det inte ens på sikt sker några större förändringar av personalsammansättningen i organisationen, men då av skäl som ligger utanför projektets eller organisationens kontroll: Exempelvis kommer förmodligen den könssegregerade arbetsmarknad vi har i dag dessvärre att finnas kvar ett bra tag till (även om vi hoppas på snabb utjämning). Den ojämna fördelningen på arbetsmarknaden återspeglas i utbildningen, där fler män än kvinnor söker tekniska utbildningar medan kvinnor är i majoritet i vårdutbildningar. Så länge den egna verksamheten är en del av omvärlden, finns endast begränsade möjligheter att bidra till samhällsförändring inom områden där ojämställdhet eller ojämlikhet råder.

Det viktiga för den organisation som vill ha en diskrimineringsfri och öppen rekryteringsprocess är alltså att fokusera på de hinder som organisationen själv kan påverka och att sätta mål i relation till den utgångspunkten. I fig. 10 återges några exempel på sådana mål.

Mål	Indikator, ex	Verifikationskälla, ex
En gemensam rekryteringspolicy finns i organisationen	1. Rekryteringspolicy är framtagen	1. Formellt beslut om gällande rekryteringspolicy
Alla som rekryterar har grundkompetens om rekryteringspolicyn och vad den innebär inom området lika rättigheter och möjligheter	1. Antal rätt/fel svar på enkätfrågor om rekryteringspolicy 2. Muntlig beskrivning visar kunskap inom området	1. Enkät 2. Djupintervju eller fokusgrupp med rekryterare
Risken för diskriminering i rekryteringsprocessen är undanröjd (alt minskad)	1. Upplevt bemötande hos arbetssökande och nyanställda 2. Upplevd kvalitet hos rekryterare	1. Enkät till arbetssökande och nyanställda, introduktionssamtal 2. Djupintervju eller fokusgrupp med rekryterare

Fig 10. Exempel på mål, indikatorer och källor inom området rekrytering

4.3.4 Integrering av projektresultat i ordinarie verksamhet

Redan från projektstart bör det finnas en tanke och en strategi för hur projektresultatet ska integreras i ordinarie verksamhet och leva vidare efter det att projektet avslutats. I

avsnitt "3.4 Långsiktighet och kontinuitet" finns förslag på kontrollfrågor till stöd för utarbetande av strategier för långsiktigheten redan i den inledande planeringen av projektet.

Ett sätt att arbeta vidare med att säkra kontinuiteten är att sammanställa ett antal åtgärder i en handlingsplan

för framtida arbete. I arbetet med planen kan strategiska kontrollfrågor (som de omnämnda i avsnitt 3.4) vara till hjälp. Vilka mål som sätts inom området beror på hur länge projektet arbetar. Kanske är själva handlingsplanen slutmålet för projektet och användningen av den kommer i nästa steg. En bättre utgångspunkt är givetvis att handlingsplanen inte bara ska finnas på plats, utan också användas. En viktig faktor i sammanhanget är att den också ska vara känd för medarbetarna och accepterad som ett verktyg för att åstadkomma utveckling. I fig. 11 anges exempel på hur några mål kan formuleras i en situation där inte bara framtagandet av handlingsplanen inkluderas i projektet, utan också användningen av den.

Mål	Indikator, ex	Verifikationskälla, ex
Arbetet för lika rättigheter och möjligheter är en integrerad del av organisationens kärnverksamhet	1. Handlingsplan för fortsatt arbete är framtagen, inkl budget och ansvarsfördelning 2. Handlingsplanen används och uppdateras, framsteg dokumenteras	1. Formellt beslut om gällande handlingsplan 2. Dokumentation av aktiviteter kopplade till handlingsplanen
Arbetet för lika rättigheter och möjligheter är känt och accepterat av medarbetarna	1. Upplevelse hos medarbetare 2. Upplevelse hos chefer	1. Enkät, utvecklingssamtal 2. Enkät, intervjuer

Fig 11. Exempel på mål, indikatorer och källor inom området integrering i ordinarie verksamhet

4.3.5 Att ställa krav vid upphandling

När tjänster köps in i samband med genomförandet av ett likabehandlingsprojekt, är det givetvis av största vikt att den upphandlade leverantören har kompetens inom området. Detta gäller både i projekt där likabehandling är ett mål i sig och i projekt där likabehandling är ett medel för att uppnå andra mål.

Vid upphandling av utbildningsinsatser och processledningsstöd är exempelvis följande krav relevanta:

- Utbildare/föreläsare ska ha ett normkritiskt, intersektionellt angreppssätt vid genomförandet av utbildningsinsatser
- Utbildare/föreläsare ska ha kunskap om jämställdhetsintegrering och tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning
- Processledare ska ha kunskap om vilka förändringsprocesser som är strategiska i arbetet för lika rättigheter och möjligheter

Där målet är att utjämna ojämlika förhållanden inom ett verksamhetsområde eller på arbetsmarknaden, kan exempelvis följande krav ställas:

- Leverantör av tjänst ska ha genuskompetens och ett normkritiskt förhållningssätt som utgångspunkt vid leverans av tjänsten

- Leverantör av tjänst ska, för genomförande av uppdraget, anställa ett visst antal personer som varit utan arbete en längre tid, exempelvis personer med funktionsnedsättning

Såväl offentlig verksamhet som privata näringslivet har möjlighet att ställa sociala krav vid upphandling av varor och tjänster. Vilket regelverk som gäller och hur upphandlingen kan gå till, presenteras i Tema Likabehandlings skrift "Upphandling eller nerköp? Att använda upphandling som verktyg för lika rättigheter och möjligheter".

En svårighet i samband med inköp av tjänster är att följa upp kvaliteten på det som levererats. Lever leverantören upp till kraven? I "Upphandling eller nerköp?" beskrivs att hävningsklausuler, formellt, är nödvändiga för att kontraktet ska kunna hävas. Även när klausulen finns på plats återstår att i praktiken kunna påvisa att ett kontraktsbrott faktiskt föreligger.

I Krokoms kommun, som inom socialfondsprojektet "Jämställd vård i Jämtlands län" ställde krav på genuskompetens hos den upphandlade företagshälsovården, uppmärksammade projektets följeforskare brister i leveransen. Bristerna kunde åtgärdas genom tät kontakt och samtal med leverantörerna. Exemplet illustrerar vikten av att följa upp processen – och att den som har till uppgift att följa

upp utvecklingen har egen kompetens inom området.

5. ATT MÄTA OCH FÖLJA UPP

Vissa arbetsinsatser är enklare att mäta än andra. En insats som kan räknas – i antal eller procent – kan ofta redovisas på ett sätt som uppfattas som objektivt och ”sant”. Andra arbetsinsatser är svårare att mäta – och hit hör förändringsarbete för lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet, som ofta uppfattas som något ”luddigt” och därmed svårare att mäta. Arbetet med att åstadkomma förändringar i attityder och förhållningssätt är mycket långsiktiga processer, som kan vara svåra att fånga under projektets livstid. Det är också vanligt att de mål som sätts snarare är visioner (om en bättre värld) än punkter som är realistiska att nå inom projektets levnadstid.

I ett likabehandlingsprojekt gäller det att använda sig av teorier och begrepp på ett konstruktivt och verklighetsförankrat sätt. Det är fullt möjligt att analysera hinder och framgångsfaktorer, att fånga oväntade effekter som vi från början inte kunde förutse och att göra en bedömning av uppnådda resultat inom ramen för projektet. Projektet har varit framgångsrikt i de fall det bidrar till den utveckling vi vill se på lång sikt.

I det här avsnittet presenteras vanliga begrepp inom området och vilka mätmetoder som kan användas, när det inte direkt går att räkna i antal och i pengar.

5.1 VARFÖR SKA VI MÄTA?

Varför ska vi mäta överhuvudtaget? Frågan kan på projektnivå besvaras med att vi under arbetets gång vill veta om vi är på rätt väg, eller om något i planeringen ska ändras. I projektets slutskede vill vi veta om den insats vi gjorde bidrog till förändring i önskad riktning – vi vill veta om vårt projekt gör skillnad. Inom vissa områden går det att hitta kvantifierbara, statistiskt signifikanta svar. Det kan exempelvis handla om procentsiffror på antalet unga som kommit i arbete genom att delta i ESF-projekt, jämfört med antalet unga som inte deltagit i ESF-projekt. I praktiken är sammanhangen ofta mer komplicerade – i synnerhet inom utvecklingsområdet lika rättigheter och möjligheter, där förändringen till stor del bygger på upplevelser, attityder och förhållningssätt.

Det är givetvis högst relevant att även på programnivå vilja ha svar på motsvarande fråga som i projekten: Gör programmet/fonden skillnad? Även här måste hänsyn tas till den verklighet som råder. Statistik och kvantitativa jämförelser med annan

verksamhet kan ge svar på en del frågor, men långt ifrån alla. För att veta hur framgångsrikt programmet varit, måste en kombination av olika metoder användas, där kvalitativa och kvantitativa utfall av projektens verksamhet sammanvägs.

Den typ av uppföljning som står i centrum i den här skriften, handlar inte om att mäta om det är "värt besväret" – rent ekonomiskt – att arbeta för lika rättigheter och möjligheter. Vi utgår helt enkelt från att den som driver ett likabehandlingsprojekt redan är på det klara med att arbetet behövs. Det som ska värderas är därmed inte rättigheten i sig, utan hur framgångsrik en insats varit i förhållande till de resurser som lagts ner. Har vår insats bidragit i utvecklingen för lika rättigheter och möjligheter, på det sätt som det var tänkt och i relation till insatsens mål?

5.2 RISKER MED ATT MÄTA

Innan vi går in på möjliga metoder för mätning och uppföljning, är det nödvändigt att reflektera en del över riskerna med ett alltför stort fokus på att hitta det mätbara. Ibland formuleras mål enbart utifrån vad som kan mätas och inte utifrån vad som behöver göras. I sin bok "Utvärderingsmonstret" (2008) utvecklar Lena

Lindgren vad som kan hända när bara det mätbara mäts. Hon skriver: *"Det som mäts täcker inte in allt vad målen åsyftar, och det som mäts kan dessutom vara mer eller mindre irrelevant"*.

Lennart Svensson och Göran Brulin diskuterar i "Att fånga effekter av program och projekt" (2013) riskerna med en förståelse av att *"omgivningen ses som stabil och förutsägbar"*. Svensson och Brulin skriver: *"Resultaten antas kunna överföras oberoende av situation, och processen uppfattas inte som viktig för resultatet"*. Författarna menar också att det finns en risk att planeringsstyrda utvärderingsmodeller *"tenderar att styra program och projekt mot det som är möjligt att utvärdera"*.

Vad är det vi vill mäta?

Vi ifrågasätter inte rättigheten i sig – vi vet att det behövs insatser för att nå lika rättigheter och möjligheter. Det vi mäter är om insatsen varit framgångsrik i förhållande till de resurser som lagts ner.

Ofta hörs påståendet att likabehandlingsarbete inte går att mäta – med den underliggande förståelsen att siffror och statistik är det enda "sanna" tillvägagångssättet. Argumentet kan vara ett sätt att uttrycka motstånd, ett ifrågasättande av om arbetet med lika rättigheter och möjligheter överhuvudtaget ska genomföras. För personer som inte håller med om att det finns ett behov av förändring, och som på det hela taget är skeptiska till de insatser som görs, används argumentet om att mätning inte är möjligt som en strategi för att ifrågasätta nyttan av projektet.

När arbetet ska följas upp och utvärderas gäller det att hålla fokus på vad projektet vill uppnå och att intressera sig för processen som ska leda mot målen. Mätmetoderna måste anpassas efter projektets förutsättningar – inte tvärtom!

5.3 BEGREPP OCH RESULTATMÄTNING – OLIKA TEORIER

Det finns inte någon helt igenom enhetlig syn på hur begrepp som resultat, effekt och mål ska användas. Ofta används exempelvis begreppen resultat eller delmål för att beskriva kortsiktigt utfall av aktiviteter inom ramen för ett projekt eller insats, medan effekter antas vara av mer långsiktig karaktär och bidra till förändring även bortom projektets verksamhet. Ibland

används begreppet resultat inte i samband med delmål, utan i stället för att beskriva utfallet av ett helt projekt.

Vilka begrepp som används, och hur de förstås, är nära sammankopplat med vilka mät- och bedömningsmetoder som kan användas och vilka slutsatser som kan dras vid uppföljning och utvärdering. Evidensbaserad utvärdering med kontrollgrupper och "om-inte-situationer" (så kallade kontrafaktiska situationer), är något som ofta efterfrågas, eftersom den typen av utvärdering bedöms vara det säkraste sättet att följa upp ett utvecklingsarbete. Det finns många invändningar mot ett sådant strikt tänkande när det gäller utvecklingen i just likabehandlingsprojekt. Det finns alltså all anledning att fundera på om det går att använda en sådan metod för att följa upp arbetet i det egna projektet.

Innan man gör avsteg från en etablerad och ofta förespråkad metod är det bra att känna till vad metoden innebär. Det blir då lättare att trovärdigt argumentera för varför uppföljningen bör göras på ett annat sätt, bättre anpassad till de förutsättningar som råder i det egna sammanhanget. Därför presenteras nedan några olika sätt att förstå och använda begrepp och mätmodeller.

5.3.1 Mätning med kontrollgrupper och "om-inte-situationer"

Begreppen "resultat" och "effekt" används ibland synonymt, men det finns väsentliga skillnader i hur begreppen kan förstås. Det är viktigt att vara medveten om de olika utgångspunkterna för begreppens användning, eftersom förståelsen får konsekvenser för hur projektets utveckling kan mätas. Enligt en vedertagen förklaringsmodell (som finns närmare beskriven i rapporten "Mäta effekter av arbetet med lika rättigheter och möjligheter?") finns en väsentlig skillnad mellan begreppen resultat och effekt:

Resultatet är direkt kopplat till insatserna/aktiviteterna i ett specifikt projekt. Det kan ibland kallas "utfall" eller på engelska "outcome".

Exempel på *resultat* i projekt som vill bidra till lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet:

- X antal ungdomar har fått praktikplats
- X antal anställda har fått större förståelse för vad "likabehandling" innebär
- En handlingsplan för likabehandlingsarbetet har utformats

Resultatet handlar om vad som skett *inom* det aktuella projektet, men

ingenting om hur det relaterar till omvärlden. I exemplen ovan skulle man kunna tänka sig att ännu fler ungdomar fått praktikplats *utanför* projektets ram, eller att den ökade förståelse om "likabehandling" som anställda har fått, beror inte bara på projektets insats utan minst lika mycket på förändringar i omvärlden (som även andra, utanför projektet, tagit del av).

Genom att titta på resultatet går det alltså inte, enligt det här sättet att förklara begreppet, att säga om projektet varit framgångsrikt i relation till omvärlden.

För att se **effekten** av projektets arbete måste man, enligt det här synsättet, jämföra utfallet av insatserna i det specifika projektet med vad som händer i omvärlden. Effekten är *skillnaden* mellan utvecklingen i omvärlden och utvecklingen i projektet.

När effekt har innebörden "skillnad i utveckling", behövs en kontrollgrupp för att fånga in en jämförbar "om inte"-situation. Vad hade hänt om inte projektet genomförts? Mer teoretiskt uttryckt kan vi säga att vi måste *etablera en kontrafaktisk situation*.

För att en kontrollgrupp ska kunna betraktas som jämförbar, måste olika teoretiska utgångspunkter uppfyllas.

Låt oss här bara konstatera, att kontrollgruppen exempelvis kan bestå av:

- Ett antal individer ur samma definierade målgrupp som den projektet vänder sig till
- Ett urval av medborgare i en jämförbar kommun
- En hel kommun med jämförbar demografi
- Ett urval anställda i en jämförbar verksamhet
- Ett helt företag i jämförbar verksamhet/bransch

Valet av kontrollgrupp beror givetvis på vilken målgrupp vi vänder oss till med vår insats.

5.3.2 Metodens begränsningar i likabehandlingsarbetet

Den här metoden förutsätter att verkligheten är möjlig att definiera och systematisera på ett sätt som fungerar i teorin men långt ifrån alltid i praktiken. I Tema Likabehandlings skrift "Att mäta det väsentliga" redogörs för metoden och för de invändningar som är förknippade med dess användning i likabehandlingsprojekt. Sammanfattningsvis kan följande invändningar göras:

a) Svårt att hitta en jämförbar kontrollgrupp

Det svårt – eller omöjligt – att hitta en jämförbar kontrollgrupp. Dels krävs en viss storlek på populationen och dels är det svårt att kunna slå fast att kontrollgruppen verkligen är jämförbar vad gäller exempelvis kunskapsnivå, erfarenheter eller yttre omständigheter.

b) Allt kan inte mätas med statistik

Eftersom en stor del av de insatser som genomförs inom området lika rättigheter och möjligheter bäst bedöms kvalitativt eller subjektivt, blir det svårt att på ett rationellt sätt göra jämförelser. Insatser som kan räknas och mätas med statistik låter sig enklare jämföras med hjälp av stora kontrollgrupper, än insatser som följs upp med kvalitativa metoder.

c) Lätt att missa oväntade effekter

Utvecklingen i ett projekt kommer aldrig att gå exakt som det var tänkt och det gäller att fånga upp det oväntade. Det kan handla om att ta vara på nya möjligheter som vi inte kunde förutse vid projektstart, eller att navigera förbi oförutsedda hinder som dyker upp under projektets gång. Ett alltför strikt och teoretiskt tänkande kring mätning av effekter innebär en överhängande risk att oväntade effekter, positiva och negativa, missas. Läs mer om oväntade effekter i avsnitt "5.7 Ägna uppmärksamhet

samhet åt oväntade effekter”.

d) Metoden ger inte svar på ”varför”

Även i de fall vi med hjälp av kontrollgrupper och jämförelser kan tala om en uppnådd effekt av insatser inom ramen för exempelvis Socialfonden, ger en sådan mätning sällan svar på den viktiga frågan ”varför”. Varför lyckades eller misslyckades vi? Vilka var hindren, vilka var framgångsfaktorerna? För att lära oss mer om vad som hänt i projektet eller programmet krävs ytterligare studier.

5.3.3 Effekt kan istället betyda ”att bidra till”

Andra sätt att definiera begreppet effekt än det ovan beskrivna återfinns i litteraturen. Begreppet kan då ha en mindre strikt betydelse än vad som beskrivs ovan. Eller snarare; ”kraven på bevis” är flexiblare och kräver inte alltid mätning mot kontrollgrupper. Utifrån beskrivningen att med effekt avses en konsekvens som våra insatser *”i varje fall indirekt och delvis har bidragit till”* (Evert Vedung i ”Att fånga effekter av program och projekt, 2013), räcker det att visa att projektets insatser bidragit till utfallet. Vi behöver inte visa att det är uteslutande projektet som lett fram till utfallet. Detta perspektiv är också grunden i utvärderingsmetoden ”contribution analysis”, där bedömningen fokuserar på vilket bidrag (contribution) som

tillförs genom den aktuella insatsen. Mer om metoden finns exempelvis att läsa här: <http://betterevaluation.org/approaches>.

5.3.4 Begrepp enligt LFA-metoden

Som vi kan se i avsnitt ”3.3.1 Mål enligt LFA-metodens logik” finns det ytterligare andra sätt att förhålla sig till de centrala begreppen. I LFA används inte begreppet effekt. I stället talas om resultat och projektmål. Uppmärksamheten i utvecklingsarbetet och uppföljningen fokuseras på det som sker i projektet – inte vad som händer i omgivningen.

5.3.5 Red ut vad begreppen står för

Vi kan konstatera att begreppen ges olika innebörd i olika sammanhang, beroende på vilken teoribildning som är utgångspunkten. I många fall är det enklare och tydligare att hålla sig till begreppet resultat (eller måluppfyllelse), med tolkningen ”det som ska uppnås inom projektet”. I realiteten är det dock ett faktum att orden resultat och effekter ofta används synonymt. Genom att vara medveten om det, och genom att tydligt definiera (åtminstone vid skriftlig kommunikation) vad som menas, kan missförstånd undvikas. Det finns goda skäl att ägna en del tid åt att, i en projektgrupp, skapa gemensam

förståelse för de begrepp som används i projektet. Att vara tydlig med vad begreppen står för underlättar också kommunikationen med eventuella bidragsgivare.

5.4 MÅL, AKTIVITETER OCH VERIFIKATIONS-KÄLLOR

Det är inte alltid möjligt – eller meningsfullt – att mäta framgång i likabehandlingsprojekt i monetära värden. Detta faktum gäller i synnerhet projekt där likabehandling är ett mål i sig. I likabehandlingsprojekt är utvecklingsprocessen intressant. Man måste mäta både ”det stora och det lilla” och på såväl individ- som organisationsnivå. Även samhällsnivån är givetvis intressant att reflektera

Resultat eller effekt, projektmål eller långsiktigt mål? Bestäm vilka begrepp som ska användas i ert projekt, tydliggör hur de definieras och var konsekvent med hur de används.

kring, men för det enskilda projektet handlar samhällspåverkan oftast mer om ett resonemang kring på vilket sätt projektet *bidrar* till samhällsutvecklingen, än om att – inom projektets ram – formulera mätbara mål som är direkt relaterade till sådan utveckling. Dock är det givetvis fullt möjligt att formulera mål som har med strategisk påverkan att göra; mål som har direkt koppling till projektets verksamhet och med konkreta aktiviteter kopplade till målen.

Kunskap är lättare att mäta än attitydförändring, som generellt sett förändras först på lång sikt. Ökad kunskap förväntas leda till positiv förändring av attityder, vilket i sin tur leder till benägenhet att agera på ett annat sätt än tidigare. Dessa effekter kommer ofta efter lång tid, vilket gör det svårare att säga i vilken utsträckning de är ett resultat av ett enskilt projekt. Det som däremot kan mätas i projektet, är deltagares egen *upplevelse* av förändrade attityder. Det går också att analysera på vilket sätt beteendet hos deltagare har förändrats – vad gör vi i dag som vi inte gjorde tidigare?

I fig. 12 ges exempel på vad som kan mätas, och hur det kan ske, i projekt där likabehandling är mål respektive medel.

Mål	Aktiviteter, Exempel	Verifikationskälla, Exempel
Likabehandling som mål		
Ex A: God trivsel för alla på arbetsplatsen	<ul style="list-style-type: none"> Kompetensutveckling inom området lika rättigheter och möjligheter Reflektion/diskussion i personalgruppen Genomgång och åtgärd i styrdokument och internt informationsmaterial, t ex vad gäller språkbruk och tilltal 	<ul style="list-style-type: none"> Medarbetarenkät före/efter insatsen. Indikator: upplevd utveckling, upplevt utfall
Ex B: Jämlika villkor för nuvarande och presumtiva anställda	<ul style="list-style-type: none"> Standardisering av rekryteringsprocesser Systematiserade rutiner för kompetensutveckling 	<ul style="list-style-type: none"> Medarbetarenkät före/efter insatsen. Indikator: upplevd utveckling, upplevt utfall Samtal med nyckelpersoner, t ex rekryterare, chefer. Indikator: som ovan

Mål	Aktiviteter, Exempel	Verifikationskälla, Exempel
Ex C: Tillträde till konferenser och seminarier på lika villkor	<ul style="list-style-type: none"> Kompetensutveckling inom tillgänglighetsområdet Utarbetande av rutiner (checklista) för kravställande vid beställning av konferenstjänster 	<ul style="list-style-type: none"> Kontroll att checklistan finns och används. Indikator: check-listan Enkät till konferensdeltagare. Indikator: Delta-garvbekräftelse på tillgänglighet
Likabehandling som <u>medel</u>		
Ex D: Friska medarbetare, sänkta sjuktal	<ul style="list-style-type: none"> Steg 1: Krav på genuskompetens hos upphandlad leverantör av företagshälsövård Steg 2: Kartläggning och analys av resursfördelning, samt åtgärder enligt de behov som finns 	<ul style="list-style-type: none"> Statistik över antalet sjukskrivna. Indikator: antal sjukskrivna före/efter Statistik över resursfördelning utifrån kön. Indikator: fördelning före/efter

Mål	Aktiviteter, Exempel	Verifikationskälla, Exempel
Ex E: Låg arbetslöshet i tidigare diskriminerade grupper	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckling av metoder i samråd med representanter för diskriminerade grupper • Kompetensutveckling av arbetsgivare 	<ul style="list-style-type: none"> • Statistik över antalet arbetslösa. Indikator: Antal arbetslösa före/efter

Fig 12. Exempel på mål, aktiviteter och verifikationskällor

Det är värt att notera att även om projekt A, B och C har likabehandling som mål inom projektens ram, bidrar de sannolikt till ytterligare positiv utveckling på lång sikt. Det kan exempelvis handla om att personalsammansättningen blir mer heterogen än tidigare, att sjukfrånvaron minskar, att prestationen i en arbetsgrupp ökar eller att ett varumärke stärks. Den typen av effekter ligger alltså, i de här exemplen, utanför och bortom det som ska åstadkommas i den tänkta insatsen och utvärderas därför inte inom projektets ram (se även avsnitt 2.5, om likabehandling som mål, medel eller perspektiv).

I exempel D och E har andra mål satts i fokus, men likabehandling är medlet för att nå fram till målen. Här utvärderas således mer långtgående förändringar. Värt att observera är

att det som anges som projektmål i exempel A, B och C mycket väl kan vara delmål i D och E, varvid även dessa mål utvärderas.

Uppföljning och utvärdering bör göras kontinuerligt under projektiden. Det är nödvändigt att följa upp och eventuellt justera projektplanen när det behövs – inte bara göra avstämning i efterhand när det ändå är för sent att rätta till det som eventuellt inte fungerat som det var tänkt.

5.5 ANALYS AV HINDER OCH FRAMGÅNGSFAKTORER

Som ett komplement till strikt värdering av måluppfyllelse rekommenderas en analys av hinder och framgångsfaktorer.

Gunnar Svensson, som har i uppdrag att utvärdera Tema Likabehandling, menar i sin utvärderingsrapport "Skördetid – utvärdering del 2-4 2012", att vissa effekter av likabehandlingsprojekt sannolikt inte kan mätas, åtminstone inte inom projektets levnadstid och kanske inte heller tydligt avskilt från utvecklingen i omvärlden.

Gunnar Svensson skriver:

*"Desto viktigare blir att analysera vilka **hindrande mekanismer** och vilka **framgångsfaktorer** som finns för att nå önskvärda effekter på likabehandlingsområdet. Detta är också något som är enklare både för den enskilde utvärderaren och för projektet självt att försöka analysera. En sådan analys kan och bör göras både inledningsvis, inför det projekt man ska genomföra. Då är det centrala att försöka identifiera VAD det är som hindrar respektive VAD man tror kan leda till framgång. Det får då mer karaktären av en problem- eller t o m riskanalys. Men analysen bör också ske under och i slutet av projektet, inför planering av implementering av projektresultat. Och då blir den fråga som utvärderaren tillsammans med projekt ska besvara VARFÖR man uppnått eller inte uppnått det man gjort, i ljuset av hindrande mekanismer och framgångsfaktorer."*

5.6 OBJEKTIVA OCH SUBJEKTIVA VÄRDEN, KVANTITET KONTRA KVALITET

Medan statistik, siffror och procenttal upplevs som "sanna" och objektiva, fria från tolkning och värderingar, bedöms ofta subjektiva resultat som mindre pålitliga. Det är ett faktum vi måste förhålla oss till, men i arbetet för lika rättigheter och möjligheter är subjektiva, det vill säga upplevda, värden i allra högsta grad användbara. I projekt som handlar om att problematisera normer, ifrågasätta stereotypa värderingar och förskjuta maktpositioner, är personliga upplevelser mycket viktiga som måtvärden. Likabehandlingsarbetets många dimensioner gör det mycket intressant att arbeta med kvalitativa metoder för mätning och uppföljning.

5.6.1 Exempel på källor

Den bästa kombinationen av uppföljning är att använda sig av både objektiva, kvantitativa data och subjektiva upplevelser, vilka kan vara både kvalitativa (exempelvis samtal och djupintervjuer) och kvantitativa (exempelvis enkäter till en större målgrupp).

	Objektiv källa, ex	Subjektiv källa, ex
Kvantitativ mätning	Lönekartläggning Sjukfrånvaro	Medarbetarenkät
Kvalitativ mätning	Nytt styrdokument Ny handlingsplan	Fokusgrupp Djupintervju

Fig 13. Exempel på källor vid kvantitativ och kvalitativ mätning

I utvärderingsrapporten "Skördetid – utvärdering 2012 del 2-4" skriver Gunnar Svensson om vikten av att göra kvalitativa analyser: *"Den kvalitativa analysen av effekter av en viss insats kan utgå t ex från intervjuer, enkäter, projektloggar, workshops, fokusgrupper. Det finns gott om hållbara och beprövade metoder för att mäta effekter på ett kvalitativt sätt, som både inbegriper fler, ger fler dimensioner av effekter och hjälper parterna att förstå både sin egen roll i en förändring och vilka faktorer det är som spelat in eller motverkat."*

Callerstig och Lindholm skriver i "Att fånga effekter av program och projekt" (2013) om betydelsen av berättelser som utgångspunkt för att bedöma

framgången i jämställdhetsarbetet: *"Berättelserna sågs som viktiga av intervjupersonerna i vår studie, eftersom berättelsen konkretiserade problemet och möjliga lösningar samt vad som blivit effekten."*

5.6.2 Exempel på värden

Effekten av förändringsarbetet inom området lika rättigheter och möjligheter kommer delvis att synas först på lång sikt och bortom projektets levnadstid. Det är därför viktigt att fundera över vilken utveckling som är rimlig att förvänta sig under projekt-tiden och att formulera problemet utifrån en förståelse om hur långt

projektet rimligen kan nå. Att starta en process är ett första viktigt steg, och därför är det rimligt att mäta inte bara om slutmålet uppnåtts, utan också om processen startats och utvecklingen är positiv. Termer som ökad trivsel, större förståelse för maktstrukturer, färre arbetslösa kan därför användas vid uppföljningen som en markering av att processen startats.

Det är bra att använda en kombination av objektiva och subjektiva värden, i de fall det är möjligt. I fig. 14 ges exempel på olika värden, objektiva och subjektiva, som kan mätas eller bedömas.

Metod	Värden som kartläggs (indikator), exempel	Objektivt/subjektivt värde
Lönekartläggning	Skillnader i lön mellan män och kvinnor (kan kopplas till skillnader mellan olika yrkeskategorier)	Objektivt värde
Hälsokartläggning	Antal sjukdagar för kvinnor, män, olika yrkeskategorier	Objektivt värde
Enkät till berörda målgrupper	Upplevelse, exempelvis av arbetsklimat, trivsel, jargong, attityder, diskriminering och trakasserier	Subjektivt värde
	Kunskap, exempelvis om diskrimineringslagstiftningen mm	Objektivt värde
Fokusgruppsintervju	Upplevelse, exempelvis av arbetsklimat, trivsel, jargong, attityder, diskriminering och trakasserier	Subjektivt värde

Metod	Värden som kartläggs (indikator), exempel	Objektivt/subjektivt värde
Djupintervju/berättelse	Upplevelse, exempelvis av arbetsklimat, trivsel, jargong, attityder, diskriminering och trakasserier	Subjektivt värde
Kartläggning/statistik över anställda i kommun, region eller på nationell nivå	Antal anställda i särskild åldersgrupp Antal anställda kvinnor/män	Objektivt värde
Inventering av befintliga styrdokument	Antal styrdokument som berör likabehandlingsfrågor Kvaliteten på styrdokument som berör likabehandlingsområdet	Objektivt värde

Fig 14. Exempel på metoder för uppföljning av utveckling från projektstart till projektslut

5.6.3 Uppföljning med och utan nollmätning

Situationen i utgångsläget kan dokumenteras genom en "nollmätning". Mätningen kan vara kvantitativ eller kvalitativ, objektiv eller subjektiv. De värden som dokumenteras i nollmätningen kan senare jämföras med resultatet i en uppföljningsmätning.

En nollmätning utgör en bra utgångspunkt för uppföljningsarbetet, men även om det inte varit möjligt att göra en sådan mätning, går det att få en bild av om – och hur – utveckling har skett. Exempelvis kan en enkät till berörda målgrupper ge svar på frågor om hur utvecklingen upplevs. Det kan dels handla om hur deltagarna upplever den personliga utvecklingen, men

också hur de upplever utvecklingen för gruppen/arbetsplatsen/verksamheten som helhet.

5.7 ÄGNA UPPMÄRKSAMHETEN ÅT OVÄNTADE EFFEKTER

Ingenting blir någonsin helt och hållet som det var tänkt. Denna sanning har bland annat yttrats av Popper (1974:124) och beskrivs av Evert Vedung i "Att fånga effekter av program och projekt" (2013). I allt utvecklingsarbete kommer vi sannolikt att stöta på effekter (och uppnå resultat), som vi inledningsvis inte kunde förutse. Dessa oväntade effekter kan inte stämmas av mot våra målbeskrivningar och identifieras inte i strikta jämförelser som görs med hjälp av kontrollgrupper och statistik. Icke desto mindre kan en oväntad effekt vara den mest framgångsrika och mest långsiktiga effekten av vår insats. En oväntad effekt kan också vara det mest negativa utfallet av vårt arbete och utgöra det avgörande hindret för framgång. Det finns därför all anledning att vara uppmärksam på oväntade effekter av vårt arbete.

5.7.1 Exempel på oväntade effekter

Hur kan då en oväntad effekt se ut i praktiken? Ett exempel på en positiv oväntad effekt skulle kunna vara utfal-

let när en kommun ställer sociala krav vid upphandling av tjänster inom ett projekt. Resultatet blir så positivt att kommunen ändrar sin upphandlingspolicy för framtida upphandlingar även utanför projektet. Denna utveckling kan vi se i Krokoms kommun, som en följd av socialfondsprojektet "Pilotmodell för företagshälsovård i Jämtlands län" (2009-2011).

Ett exempel på en negativ oväntad effekt skulle kunna vara det uppmätta utfallet av en kompetensutvecklingsinsats inom jämställdhetsområdet. Efter insatsen uppfattar personalen sin arbetsplats som mer ojämsställd än tidigare, vilket framgår i skillnaden mellan resultatet i en uppföljningsenkät jämfört med en inledande enkät. Detta är dock i egentlig mening inte en negativ effekt, även om den kan uppfattas så. Vid analys kommer slutsatsen bli att den negativa upplevelsen beror på ökad medvetenhet, vilket är ett nödvändigt steg på vägen mot en jämställd arbetsplats. Effekten kommer att bli negativ "på riktigt" om ingen förbättring sker i organisationen – den ökade medvetenheten gör sannolikt att personalen ställer rättmätiga krav på att förändring ska ske. Om ojämsställdheten består kommer missnöjet att uttryckas.

5.7.2 Fånga det väsentliga – projektets kvalitativa bidrag

För att fånga det väsentliga och det oväntade behöver uppföljningen av avgränsade mål (med "statiska" indikatorer) kompletteras med ett bredare tankesätt. Här blir det viktigt att se på själva processen, inte bara slutresultatet, att lyfta blicken och inte fastna i att räkna deltagare eller antalet aktiviteter. Det gäller att vara öppen för överraskningar och oväntade effekter, fånga resultat och effekter som inte nödvändigtvis kunde förutses, att få syn på innovationer och att förstå vilka nya rutiner som kan ge långsiktiga effekter. Med hjälp av djupintervjuer, berättelser, fallstudier eller enkäter går det att analysera vilka lärdomar som kan bidra till strategisk utveckling och fånga in hur processen i förändringsarbetet upplevs. Därmed är det möjligt att bedöma om projektet varit framgångsrikt – även om utvecklingen inte följt projektplanen.

Gunnar Svensson skriver i sin utvärderingsrapport "Skördetid – utvärdering del 2-4 2012" att i bedömningen av om insatser har effekt "är det centrala att identifiera vad i insatser för lika rättigheter och möjligheter som möter motstånd och hur motstånd kan överbryggas, dvs vad som är hindrande faktorer och framgångsfaktorer. Vilka är motståndsfaktorerna, hur kan de överbryggas? Vilka är förändringsfak-

torerna, hur kan de stimuleras? Detta blir de centrala frågorna för att avgöra värdet av insatserna i ett effektivt likabehandlingsarbete."

Exempel på frågeställningar som kan vara till hjälp i bedömningen:

- Vilka arbetssätt har varit framgångsrika och därför värda att utveckla och sprida?
- Vilka hinder finns och hur ser motståndet ut?
- Vad hände som vi inte räknade med?
- Vilka metoder eller moment ska användas respektive undvikas i framtida arbete?
- Med fokus på aktiviteter och ändrat handlingsätt:
 - Vad gör vi i dag som vi inte gjorde tidigare?
 - Hur bidrar det nya till att uppfylla vårt projektmål?
- På vilket sätt bidrar vi till att uppfylla mer långsiktiga mål, bortom projektet?

5.8 DET ÄR MÖJLIGT ATT MÄTA

Det finns många beprövade metoder att använda i bedömningen av om arbetet i ett likabehandlingsprojekt gör skillnad. Utmaningen ligger i att definiera vilka faktorer som bidrar till utvecklingen och att vara öppen för en kombination av angreppssätt i bedömningen. Det handlar om att titta både på processen och på slutresultatet, om att fånga oväntade effekter och att analysera hinder och framgångsfaktorer.

Med förståelse för de förutsättningar som råder inom likabehandlingsområdet är det fullt möjligt att få svar på om vårt projekt – genom sitt bidrag till utveckling inom området – gör skillnad.

6. EFTER PROJEKTET

Vad händer med resultatet när projektet är avslutat? Om projektet körts som en sidovagn till ordinarie verksamhet finns mycket kvar att göra för att resultaten ska leva kvar. Om projektledningen dessutom bestått av tillfälligt anställda personer som inte finns kvar i organisationen efter avslutat projekt, finns risk att det kollektiva minnet försvinner med dem.

Ett projekt som redan från början genomförs med nära koppling till ordinarie verksamhet och där det finns en utvecklad plan för implementering

har givetvis bättre förutsättningar för fortlevnad än när det inte funnits förutsättningar att utveckla tankar om framtiden inom projektets ram. Hur än förutsättningarna sett ut från början, finns all anledning att göra insatser för att fånga upp projektresultatet i samband med projektets slut.

6.1 ERFARENHETS-SPRIDNING

Fortsätt sprida resultat och erfarenheter internt genom att integrera nya perspektiv och ny kunskap i workshops och kompetensutvecklingsinsatser för personalen. Sprid erfarenheterna externt genom att arrangera en extern konferens, eller medverka i en konferens som arrangeras av någon annan. Kommunicera på organisationens webbplats, nyhetsbrev eller tidning.

6.2 NÄTVERK

Om projektledaren inte längre finns kvar i verksamheten, bör en annan intern kontaktperson utses. Projektledare gör en överlämning till denna person, så att vederbörande känner till projektverksamheten och har en koppling bakåt. Kommunicera internt och externt vem denna kontaktperson är.

I många projekt finns samverkanspartners från flera organisationer och samhällssektorer. Upprätthåll ett nätverk med dessa! Det kan ske med enkla

medel. Var tydlig med syftet – kanske handlar det helt enkelt om att dela erfarenheter inom likabehandlingsområdet och diskutera vad som händer i omvärlden. Det kan ske genom att gruppen ses på ett nätverksmöte varje halvår (eller en gång per år). Vid varje möte bestäms datum för nästa möte samt vem som ska vara värd nästa gång. Arbetsuppgiften blir därmed inte betungande för någon enskild person eller organisation. Alla delar på ansvaret.

6.3 TIDPLAN FÖR UTVECKLING OCH UPPFÖLJNING

Förhoppningsvis har en plan för implementering utvecklats som en del av projektarbetet. Vare sig detta är gjort eller inte, är det viktigt att vid projektets slut tidsätta de åtgärder och aktiviteter som är nödvändiga för fortlevnaden. Arrangera ett möte med relevanta personer/grupper (till exempel jämställdhets-, likabehandlings- eller personalansvariga) i organisationen för att gå igenom vad som ska göras, både på kort och på lång sikt. Bestäm exempelvis vad som ska göras inom tidsintervallerna: omedelbart efter projektslut, inom de närmaste sex månaderna, i det kontinuerliga arbetet. Var så konkret som möjligt.

7. MÅNGA INSATSER BEHÖVS

Många insatser behövs om vi ska komma närmare ett samhälle där alla har lika rättigheter och möjligheter. Det krävs uthållighet och långsiktighet i arbetet. Att förändra strukturer tar tid! Det gäller att se betydelsen av det egna bidraget, satt i ett större sammanhang. Genom tydlig planering med fokus på strukturförändring och genom att ha flexibilitet i genomförandet, finns förutsättningar att nå ett lyckat resultat. Med realistiska måtvärden, anpassade för likabehandlingsområdet, kan vi följa upp om projektet når sina mål eller om något behöver ändras efter vägen.

Vi hoppas att du som planerar och genomför ett projekt inom området lika rättigheter och möjligheter har fått stöd genom att del av den här skriften. Mer finns att läsa i Tema Likabehandlings övriga material, som du hittar på www.temalikabehandling.se/material.

Lycka till i arbetet för lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet – för alla!

REFERENSER OCH KÄLLOR

Hallin, Göran; Halldén, Jenny; Jupiter, Johanna & Saarinen, Ylva (2012) *Att mäta effekter av arbetet med lika rättigheter och möjligheter?* www.temalikabehandling.se

Lindgren Lena (2008) *Utvärderingsmonstret*. Studentlitteratur

Svensson, Gunnar (2013) *Utvärderingsrapport Skördetid – utvärdering del 2-4 2012* www.temalikabehandling.se

Svensson, Lennart; Brulin, Göran; Jansson, Sven & Sjöberg Karin (red.) (2013) *Att fånga effekter av program och projekt*. Studentlitteratur

Örtengren, Kari (2003) *Logical Framework Approach (LFA) – En sammanfattning av LFA-teorin*. Sida

På www.temalikabehandling.se/material finns alla Tema Likabehandlings rapporter och handböcker för beställning och/eller nedladdning. Där finns bland annat:

Att lära för lika rättigheter och möjligheter – en rapport om kompetenshöjande insatser i arbetslivet (2012)

MedVerkan – fungerande förändringsarbete för lika rättigheter och möjligheter (2012)

Att leda åldersmedvetet – en guide för dig som är chef (2012)

Upphandling eller nerköp? Att använda upphandling som verktyg för lika rättigheter och möjligheter (2013)

Konstruktiv normkritik – en rapport om normkritik i Europeiska socialfondens projekt (2013)

Att mäta det väsentliga – praktiska råd och tips om att följa upp utvecklingen i projekt inom området lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet (2013)

SVENSKA ESF-RÅDET

Svenska ESF-rådet finansierar Tema Likabehandling och är en statlig myndighet under Arbetsmarknadsdepartementet, med uppgift att förvalta Europeiska socialfonden i Sverige.

Socialfonden är EU:s viktigaste verktyg för att skapa fler och bättre jobb i Europa. I Sverige satsas det, under perioden 2007-2012, över 12 miljarder kronor på att hjälpa kvinnor och män att stärka sin kompetens och förbättra sina utsikter till arbete.

Läs mer på www.esf.se



ARBETSMILJÖFORUM

Arbetsmiljöforum är projektägare till Tema Likabehandling och är ett medie- och utbildningsbolag som vänder sig till både privat och offentlig sektor. Målet är att vara ett ledande forum för information, kunskap och debatt för ett hållbart arbetsliv.

Arbetsmiljöforum står bakom:

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

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



Gör rätt(igheter) från början!

Projektguide för lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet

Är du engagerad i ett projekt som vill bidra till utveckling inom området lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet? Då är den här skriften för dig!

Skriften riktar sig i första hand till personer som är ansvariga för utveckling och genomförande av insatser inom området – det kan handla om externt finansierade projekt eller internt utvecklingsarbete. Även den som har övergripande ansvar för utvecklingsarbetet i en organisation eller ett företag kan ha intresse av att läsa skriften, liksom personer som följer upp och bedömer framgången i insatserna, som exempelvis utvärderare, personer i ett projekts styrgrupp och externa finansiärer.

I projektguiden går vi igenom allt ifrån utgångspunkter för att arbeta för lika rättigheter och möjligheter, framgångsfaktorer, planering, praktiskt genomförande samt hur man kan följa upp arbetet.

