

Jämställd medborgarservice

Goda råd om jämställdhetsintegrering

En idébok för chefer och strateger



STATENS OFFENTLIGA
UTREDNINGAR

SOU 2007:15

Jämställd medborgarservice

*Goda råd om jämställdhetsintegrering.
En idébok för chefer och strateger*

*Idébok från JämStöd
Utredningen om stöd för jämställdhetsintegrering
i staten*

Stockholm 2007



STATENS OFFENTLIGA
UTREDNINGAR

SOU 2007:15

SOU och Ds kan köpas från Fritzes kundtjänst. För remissutsändningar av SOU och Ds svarar Fritzes Offentliga Publikationer på uppdrag av Regeringskansliets förvaltningsavdelning.

Beställningsadress:
Fritzes kundtjänst
106 47 Stockholm
Orderfax: 08-690 91 91
Ordertel: 08-690 91 90
E-post: order.fritzes@nj.se
Internet: www.fritzes.se

Svara på remiss. Hur och varför. Statsrådsberedningen, 2003.

– En liten broschyr som underlättar arbetet för den som skall svara på remiss.
Broschyren är gratis och kan laddas ner eller beställas på
<http://www.regeringen.se/remiss>

Tryckt av Edita Sverige AB
Stockholm 2007

ISBN 978-91-38-22711-4
ISSN 0375-250X

Förord

JämStöd är en statlig utredning som under två år på regeringens uppdrag jobbat med att informera om och utveckla metoder och modeller för hur man i praktiken ska jämställdhetsintegrera statens verksamheter. Vi har även haft uppdraget att utbilda statsförvaltningen i att kunna genomföra den processen. Vi har samarbetat med myndigheter som velat ligga i framkant för att vara säkra på att deras service till medborgarna är lika väl anpassad för kvinnor som för män.

Att arbeta med jämställdhetsintegrering är en av de riktigt stora och omvälvande utmaningar som den offentliga verksamheten står inför. Med den här boken hoppas vi kunna inspirera dig som vill komma igång eller ta ytterligare ett steg i arbetet för en medborgarservice som är av lika hög kvalitet för kvinnor respektive män. Här redovisar vi våra egna erfarenheter och slutsatser, men vi låter också många av dem vi har samarbetat med komma till tals.

Som komplement finns en metodbok, *JämStöds Praktika*, som innehåller metoder och arbetsmodeller med utförliga förklaringar till hur man rent praktiskt kan gå tillväga när man jobbar med jämställdhetsintegrering. Vi har även tagit fram ett särtryck ur denna idébok som vänder sig till chefer och ledningsgrupper. Dessutom överlämnar vi ett slutbetänkande med förslag till regeringen, SOU 2007: 15, *Stöd för framtiden – om förutsättningar för jämställdhetsintegrering*.

Till sist vill vi framföra vårt tack till Sara Bergqvist-Månsson som intervjuat och utformat texten utifrån underlag från oss på JämStöd.

Stockholm i mars 2007

Ann Boman
Särskild utredare

/Ulrika Eklund
Carina Löfgren

Innehåll

Förord	3
En ny väg	6
Vad är problemet?	8
Jämställdhetsintegrering i praktiken	11
CHEFENS UPPGIFTER	15
”Jämställdheten måste bli en del av vardagen” – <i>Intervju med Anders Granat</i>	16
Din roll som ledare vid jämställdhetsintegrering	19
Framgångsfaktorer och hinder vid förändringar – <i>Intervju med Johan Quist</i>	21
Våga ta fajten! – <i>Intervju med Ulf Westerberg</i>	23
Så här har andra gjort	26
Värderingsarbete tar tid – <i>Intervju med Gunno Gunnmo</i>	30
Motstånd på vägen	32
JÄMSTÄLLDHETSSTRATEGENS UPPGIFTER	33
Begränsa uppgiften! – <i>Intervju med Sabina Petersson</i>	34
Din roll som jämställdhetsstrateg	37
Ställ krav på ledningen – <i>Intervju med Eva Mark</i>	39
Ta inte motstånd personligt	41
Satsa på utbildning	42
METODER OCH MODELLER	47
Trappan	48
Metoder och modeller i sammanfattning	50

En ny väg

Med den här boken vill vi visa hur jämställdhetsintegrering kan utveckla verksamheten i offentliga organisationer. Det är ett arbetssätt som garanterat ger resultat och som lägger grunden för en verksamhet som är rättssäker, demokratisk och effektiv – för både kvinnor och män.

Det finns en bred politisk enighet om jämställdhetspolitiken och att den ska genomsyra allt arbete i statlig verksamhet. Uppdraget uttrycks också i olika styrdokument, handlingsplaner och regleringsbrev. Och då handlar det inte bara om det man brukar mena med jämställdhet: att kvinnor och män ska ha lika möjligheter att avancera på jobbet, att det inte ska finnas osakliga löneskillnader, att det är viktigt med både kvinnor och män på alla nivåer i organisationen och så vidare. Det är frågor som hör till det personalpolitiska arbetet och som uttrycks i jämställdhetslagen.

Här handlar det om att jämställdhetsintegrera kärnverksamheten, vilket är något helt annat. Jämställdhetsintegrering är en strategi för att uppnå jämställdhet. Den innebär att ett jämställdhetsperspektiv tillämpas i hela verksamheten, överallt där det fattas beslut och verksamhet utförs. Syftet är att de tjänster och den service som erbjuds medborgarna är lika tillgänglig, av lika hög kvalitet och lika väl anpassad för alla, oavsett om de riktar sig till kvinnor eller män.

Öppna ögonen och analysera
I praktiken gäller det att öppna ögonen och göra en analys. Hur jobbar vi? Finns

det frågor och behov vi tappar bort i vår handläggning? Får besluten olika konsekvenser för kvinnor och män? Den som inte undersöker får inget veta.

Konkret kan det handla om hur en myndighet sköter tillsynen av till exempel socialtjänstens arbete. Är det bara män som erbjuds rehabilitering där utbildning och jobb blir resultatet, medan kvinnor får några timmars samtalsstöd och sjukpension? Tar vi hänsyn till både kvinnors och mäns behov och möjligheter att tillgodogöra sig servicen? Tillvaratas både kvinnors och mäns behov i planer för regional utveckling, när vägar projekteras, när livbåtar konstrueras, när stöd ges till företagare, när information i krissituationer utformas, med mera?

Frågorna och exemplen kan bli hur många som helst och ser naturligtvis olika ut beroende på det ansvarsområde som just din myndighet har. Men de är nödvändiga att ställa. Och svaren kan visa på skevheter som man tidigare inte alls sett.

Den nödvändiga kunskapen

För att lyckas med processen att jämställdhetsintegrera verksamheten behövs kunskap – det gäller både myndighetschefer, jämställdhetsstrateger och medarbetare. Det här området är inte helt enkelt. Vi vill alla gärna vara kloka, medvetna människor som naturligt och självklart ser vad som behöver göras för att vi ska kunna arbeta med respekt för medborgarna, våra kunder och brukare. Men jämställdhet är en fråga som utmanar tra-

ditionella förhållningssätt, högst personliga värderingar och även de inarbetade makthierarkierna i en organisation. Då är det bra att vara förberedd.

Du kommer att behöva genuskunskap – om hur situationen för kvinnor och män rent allmänt ser ut, vilka värderingar som styr vad vi anser som ”normalt” och önskvärt för hur kvinnor och män ska vara och leva och varför det är så svårt att få till stånd en förändring.

Du behöver också kunskap om bra och konkreta metoder för hur organisationen

ska närma sig jämställdhetsintegrering som arbetssätt, det vill säga hur den ska göra en analys av hur verksamheten ser ut i dag och vad ni kan förbättra. Längre bak i boken finns korta beskrivningar av de metoder som JämStöd har arbetat fram.

Vi hoppas att den här skriften kan ge dig inspiration att ge dig in i arbetet och att du får användning av råden och erfarenheterna som andra chefer och jämställdhetsstrateger har delat med sig av. Vi hoppas också att boken kan ge en översiktlig kunskapsbas att arbeta vidare från.

STATENS JÄMSTÄLLDHETSPOLITIK

1980 kom Jämställdhetslagen och samma år inrättades JämO, för att motverka diskriminering inom arbetslivet.

1994 antogs för första gången strategin om jämställdhetsintegrering, det vill säga att jämställdhet ska införlivas i alla politikområden, så att alla beslut analyseras utifrån konsekvenser för kvinnor respektive män.

Jämställdhetsintegrering eller ”gender mainstreaming” fick sitt internationella genombrott 1995 då den undertecknades av flertalet länder inom FN och året därpå av EU.

Det övergripande målet för jämställdhetspolitiken är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Delmålen talar om en jämn fördelning av makt och inflytande, det obetalda hem- och omsorgsarbetet och om ekonomisk jämställdhet samt att mäns våld mot kvinnor ska upphöra.

Jämställdhetsarbete har länge handlat om rättvisa anställningsförhållanden för kvinnor och män på en arbetsplats. Jämställdhetsintegrering har ett annat fokus – det handlar om att integrera jämställdhetsperspektivet i den utåtriktade verksamheten och se till att service och beslut får likvärdiga konsekvenser för kvinnor respektive män.

2004 antas handlingsplan om jämställdhetsintegrering inom Regeringskansliet för åren 2004-2009.

2006 nya jämställdhetspolitiska mål antas.

Vad är problemet?

Att jämställdhetsintegrera verksamheten betyder att myndigheten ser över sitt arbetssätt så att servicen till medborgarna, kunderna, brukarna ges på lika villkor, det vill säga att både kvinnor och män, flickor och pojkar får sina behov tillgodosedda.

Det handlar inte om att skriva plikt-skyldiga målformuleringar utan om att konkret analysera hur kvinnors och mäns behov och villkor påverkas av myndighetens vardagliga handlingar och beslut. All offentlig verksamhet som vänder sig direkt till olika grupper av medborgare behöver analyseras ur ett jämställdhetsperspektiv. Och det är ett arbete som måste ske både systematiskt och kontinuerligt. Annars är risken stor att vi helt enkelt inte ser att kvinnor och män behandlas efter olika måttstockar.

«Ingen behandlar väl medvetet kvinnor och män på olika sätt?»

Ingen behandlar väl medvetet kvinnor och män på olika sätt? Utgångspunkten för verksamheten har inte den sortens orättvisa inskriven i lagar, regler och föreskrifter. Ändå sker det, trots neutrala regler och trots ambitionen att varje individ ska behandlas utifrån sina specifika behov.

Så vad handlar det om?

Till att börja med måste man analysera hur den egna verksamheten fungerar för både kvinnor och män. Hur ser det ut hos oss? Den enkla frågan leder oftast fram

till oväntad kunskap. Gör man dessutom en systematisk genomgång av verksamheten ser man ett ännu tydligare mönster av beslut, åtgärder och handlingsmönster som faktiskt leder till att flickor och pojkar, kvinnor och män får olika service och bemötande.

Exemplen här nedan visar att jämställdhetsperspektivet har betydelse när det gäller samhällets service och myndighetsutövning.

Får pojkar vara rädda?

Vid ett behandlingshem för ungdomar misstänkte personalen att en nyintagen pojke var utvecklingsstörd. Pojken satt och gungade med benen uppdragna under sig med en kudde tryckt intill magen. Någon ur personalen ställde sig frågan; hur hade vi reagerat om det varit en flicka som betett sig på samma sätt. Svaret blev att man i första hand skulle ha tolkat henne som rädd. Vid närmare undersökning visade det sig att pojken var just rädd. I värsta fall kunde den traditionella tolkningen lett till att man påbörjat en undersökning för att ta reda på om han var utvecklingsstörd. Pojkens agerande betraktades som "stört" just för att han betedde sig på ett sätt som anses naturligt för flickor med onaturligt för pojkar.

Vill inte kvinnor påverka?

När väg 24 mellan Mellbystrand och Sandvad skulle byggas om, kom få kvinnor till det samråd Vägverket bjöd in till. Trots att vägen på kort tid hade drabbats av flera mycket allvarliga olyckor och pro-

blemen var kända. Vägverket bjöd då in till ett särskilt samrådsmöte, just för kvinnor. Mötet blev välbesökt och kvinnorna hade omfattande synpunkter och idéer på bland annat säkerhetslösningar, barnens skolväg, cykeltrafiken med mera. Det gav Vägverket anledning att fundera över hur samrådsmötena borde organiseras framöver.

Lyssnar vi på kvinnor?

När Sjöfartsverkets ledningsgrupp utbildades i jämställdhet blev en forskningsrapport någon just fått på sitt bord en källa till diskussion. Rapporten handlade om säkerhet på passagerarfärjor och gav rekommendationer för information till passagerarna vid tillbud. Ett av råden var att låta en man ge muntlig information eftersom människor uppfattar män som mer trovärdiga. Om det ändå var en kvinna som gav informationen råddes hon att meddela att hon talade på kaptenens order.

Är det bara pojkar som har DAMP?

När Riksförsäkringsverket (RFV) i slutet av 1990-talet fick i uppdrag av regeringen att undersöka varför vårdbidragen ökat så kraftigt under några år i slutet på 1990-talet såg man att det framför allt var bidragen till pojkföräldrar som ökat. Orsaken var att diagnoserna DAMP, ADHD med flera blivit godkända som

bidragsgrundande och att det var flest pojkar som fick den diagnosen. Därmed kunde man ha nöjt sig – vårdbidrag är ingen allmän rättighet. Det är ett bidrag till föräldrar som går ner i arbetstid för att ta hand om barn som har specifika diagnoser. Men RFV ställde sig frågan varför det fanns så många fler pojkar än flickor med dessa diagnoser. Man upptäckte då att forskningen på området var sned. Det hade gjorts 5 000 studier på pojkar men bara 25 på flickor med ADHD och DAMP. Förmodligen har de många studierna på pojkar gett kunskaper som gör det lättare att ställa diagnos på dem. Om flickor vet vi ännu inte så mycket.

Är män mer motiverade?

Sjukskrivna kvinnor ges sämre förutsättningar än sjukskrivna män att komma tillbaka till arbetslivet. Män får oftare utredning och utbildning medan kvinnor får arbetsträning, den billigaste åtgärden som ger sämst möjligheter för återgång till arbete.

En studie av Försäkringskassans rehabilitering från år 2002 visar att läkare och Försäkringskassan fattar skilda beslut för liknande problem eller symptom beroende på om det är en kvinna eller en man. Det dröjer längre tid för kvinnorna än för männen innan de beviljas rehabiliteringsåtgärder. Kvinnor beviljas kortare perio-

«Den genomsnittliga kostnaden för en kvinnas arbetslivsinriktade utbildning som Försäkringskassan köper in var knappt 35 000 kronor. För en man var motsvarande summa 113 000 kronor.»

der av studier eller arbetsträning än män. Den genomsnittliga kostnaden för en kvinnas arbetslivsinriktade utbildning som Försäkringskassan köper in var knappt 35 000 kronor, för en man var motsvarande summa 113 000 kr. Studien visar att männen i större utsträckning lyckades förbättra sin arbetsförmåga. Kortsiktiga besparingar på kvinnors rehabilitering blir i längden mer kostsamma för samhället genom att kvinnor ges sämre förutsättningar att gå tillbaka till arbetslivet.

Jordbruk – inget för kvinnor?

Jordbruksföretagen ägs i stor utsträckning av män och ärvs av söner. Det framkom i en studie gjord inom Jordbruksverket. För att garantera att gården inte splittras vid en eventuell skilsmässa används många gånger äktenskapsförord. De är ofta ensidigt skrivna och bevakar sällan kvinnans intressen. De pengar och den arbetstid som hon har investerat i företaget kommer henne inte tillgodo vid en skilsmässa. I andra länder i Europa är det vanligt med driftsavtal som reglerar ekonomiska skyldigheter och rättigheter mellan parterna i jordbruk och andra företag.

Vem har mest ont?

Tre av fyra som drabbas av höftledsbrott är kvinnor och det är en vanlig åkomma bland akutsjukhusens patienter. Vid Sahlgrenska universitetssjukhuset i Göteborg visade en studie att endast en av tio äldre kvinnor med bruten höftled fick smärtlindring i ambulansen jämfört med fyra av tio män.

Det visade sig att ambulanssjukvården främst var inriktad på trafikolyckor och

manliga hjärtinfarkter trots att det framför allt är äldre kvinnor som åker ambulans. Genom att anpassa ambulansvården till att bättre kunna ta hand om patienter med höftledsbrott lyckades man korta tiden från utryckning till operation. Det är avgörande för tillfrisknandet att patienten snabbt kommer till sjukhuset. Komplikationerna kan annars vara dödliga. En av fyra som drabbas av ett höftledsbrott avlider inom ett år.

En annan studie visade att män oftare fick snabba transporter med blåljus än vad kvinnor fick. Kvinnors besvär bedömdes som mindre akuta.

«Att ställa frågor om hur verksamheten bedrivs utifrån ett jämställdhetsperspektiv ger nästan alltid nya insikter.»

Insikt är första steget

Att ställa frågor om hur verksamheten bedrivs utifrån ett jämställdhetsperspektiv ger nästan alltid nya insikter. Det visar exemplen ovan. Trots det är steget ofta långt till att också ändra konkreta handlingar och arbetssätt. Men det är ju först när vi använder de nya insikterna till att förändra våra vardagliga handlingar som verksamheten bidrar till ökad jämställdhet i samhället. Det har visat sig att det krävs ett systematiskt och kontinuerligt arbete för att lyckas med det. Det är där jämställdhetsintegrering som strategi kommer in.

Jämställdhetsintegrering i praktiken

De flesta blir upprörda när de läser om den här sortens orättvisor och håller med om att jämställdhetsintegrering verkar vara en rimlig och bra strategi för att förändra verksamheten ur ett jämställdhetsperspektiv.

Ändå kan det vara svårt att se hur den egna verksamheten är berörd. Jämställdhetsanalyser kan knappast leda till så stora förändringar i myndighetens arbete, resonerar man. Man kan ju inte ha varit helt fel ute i all verksamhet som hittills har bedrivits.

Vi vet genom det arbete vi har bedrivit inom JämStöd att det resonemanget är fel. Att på ett systematiskt och strukturerat sätt ta hänsyn till både mäns och kvinnors behov i verksamheten leder till förändringar och nya arbetssätt, såväl när det gäller bemötande som detaljer i handläggningen av olika beslut och arbete på mer strategisk nivå.

Så här har man arbetat systematiskt med jämställdhetsintegrering och jämställdhetsarbete i några olika organisationen och utifrån olika perspektiv.

Tvättsäcken fick budskapet att nå ut. Berättelsen om en tvättsäck har varit en av de bästa vägarna till framgång för jämställdhetsarbetet i landstinget i Stockholm. Den har fått ut budskapet att sjukvården i Stockholms län måste arbeta mer jämställt. Den har också fått cheferna att stödja en meriterande ledarskapsutbildning i jämställdhet. Exemplet med tvättsäcken har i högsta grad haft effekt på hur pengar satsas i vården och på hur verksamheten bedrivs.

Vården är inget lätt område att påverka. Antalet anställda är stort och organisationen komplicerad. Men det avskräckte inte Birgitta Evengård, överläkare och klinisk forskare. När hon fick uppdraget att skaka om rejält i organisationen och föra in ett jämställdhetstänkande sa hon omedelbart ja. Hon fick helt fria händer och hade politikernas och högsta ledningens fulla stöd och anställdes dessutom direkt i koncernstaben.

Berättelsen om tvättsäcken hörde Birgitta Evengård på ett av mötena med strategigruppen. En sjuksköterska kommenterade på ett möte med samverkansgruppen att tvättsäckarna i de manliga patienternas duschrum på hudkliniken alltid var så tunga och besvärliga att byta. Tvättsäcken i kvinnornas duschrum var alltid lätt.

Chefen gick till botten med mysteriet och tvättsäckarna blev även föremål för en vetenskaplig studie.

Det visade sig att de manliga patienterna med psoriasis och eksem i mycket högre utsträckning än kvinnorna med samma problem blev ordinerade ljusterapi på mottagningen. De fick också hjälp med insmörjning och använde då avdelningens duschar, vilket fick till följd att tvättsäckarna i männens duschrum var välfyllda. Kvinnorna fick däremot ett recept i handen, de fick gå till apoteket, betala salvan och smörja in sig själva hemma.

Krasst räknat i pengar skulle kostnaden minska med 22 procent om männen fick samma ordination som kvinnorna.

Birgitta Evengård berättar att även andra studier har fått helt nya resultat när de specifikt fått i uppgift att studera behov av vård för män respektive kvinnor. Hon menar att den sortens exempel är viktiga när man ska föra in jämställdhetstänkandet i vården. De gör att alla vill vara med.

Regeringskansliet

Regeringskansliet arbetar sedan ett par år med att jämställdhetsintegrera sin verksamhet. Det är en stor arbetsuppgift där sammanlagt 4 000 personer är berörda. Ett stort antal handläggare på de olika departementen är involverade i det direkta arbetet att steg för steg bygga in ett jämställdhetsperspektiv i budget- respektive lagstiftningsprocessen, till exempel i kommittédirektiv och styrningen av statliga myndigheter.

Sedan år 2004 finns en övergripande plan för arbetet med jämställdhetsintegrering i RK som gäller till och med år 2009. Med utgångspunkt från planen tas årliga handlingsprogram fram där det står vad som ska prioriteras under året. Det kan handla om att relevanta kommittédirektiv ska skrivas utifrån ett jämställdhetsperspektiv eller att olika delar av budgetprocessen ska jämställdhetsintegreras. Handlingsprogrammet ska sedan preciseras av departementen.

Olika områden betas av efter hand och när arbetet är färdigt år 2009 ska alla viktiga processer vara genomgångna och jämställdheten vara ett självklart fokus i det löpande arbetet.

I ett stort utvecklingsarbete som detta är organisationen viktig. Alla departement, statsrådsberedningen och förvaltningsavdelningen har utsett egna jämställdhets-

samordnare som har till uppgift att driva på och koordinera arbetet med jämställdhetsintegrering i sitt departement. De sitter på strategiskt viktiga positioner och leder arbetet utifrån målen. Till sin hjälp har de kontaktgrupper. Jämställdhetsenheten har dessutom en arbetsgrupp som fungerar som konsulter och inspiratörer gentemot departementen.

År 2004–2005 genomfördes i Regeringskansliet som ett första steg cirka 120 jämställdhetsanalyser inom alla politikområden. Syftet var att med utgångspunkt från analyserna, ta fram verksamhetsanpassade jämställdhetsmål för relevanta myndigheter.

Inom ramen för analysarbetet deltog runt 400 personer i handledning och utbildning i att genomföra jämställdhetsanalyser och att ta fram verksamhetsmål med jämställdhetsperspektiv.

Utöver det har Förvaltningsavdelningen utökat sitt ordinarie kursutbud med kurser i bland annat jämställdhetskunskap och könsuppdelad statistik.

Fokus för arbetet år 2006 har varit att individbaserad statistik i budgetpropositionen ska vara könsuppdelad, att alla kommittédirektiv ska föregås av en jämställdhetsinventering, samt fortsatt arbete med att jämställdhetsintegrera myndighetsstyrningen.

Jämställdhetsintegrerad budget

I Västra Götalandsregionen har man bestämt sig för att sätta fokus på kvinnor och män. Inför varje beslut ska nyckelfrågan "Hur kommer detta att påverka kvinnor respektive män?" ställas. Bemöts kvinnor och män lika på vårdcentralerna? Finns kunskapen om kvinnors och mäns olika symptom och hur de ordineras läke-

medel? Varför åker kvinnor mera kollektivt och varför lånar män färre böcker på biblioteket?

Till att börja med har regionen beslutat att införa jämställdhetsintegrering i den innersta beslutsprocessen, att arbeta fram budgeten. Där ges ju förutsättningarna för all verksamhet under året och den är därför ett naturligt nav att utgå från.

Inför varje insats ska verksamheten tänka igenom var könsperspektivet finns idag och hur det stämmer med målen. I budgetanvisningarna ingår också att analysera de mer traditionella jämställdhetsfrågorna som kvinnors och mäns löner och möjligheter att utveckla sin kompetens.

«Inför varje insats ska verksamheten tänka igenom var könsperspektivet finns idag och hur det stämmer med målen.»

Statistiken är viktig i arbetet och beställarna av vård uppmanas att fråga efter fakta och åtgärder som synliggör hur vård ges till kvinnor och män idag. Hur bemöts kvinnor och män när det gäller till exempel psykisk ohälsa, hjärtsjukvård och rehabilitering?

Nyckeltal för hälso- och sjukvården tas fram i årsredovisningarna 2006. I styrkortet finns angivet vad som ska mätas för att uppnå vård på lika villkor. Hur ser det ut när det gäller den akuta hjärtsjukvården, kötider, diabetesregistret? Hur ser vårdgarantin ut när det gäller väntetider till operation av ledplastik för höf-

ter för kvinnor respektive män? Vilka resurser läggs på könsspecifika operationer som till exempel prostataförstoring hos män och inkontinensoperationer hos kvinnor? Fördelningen av hörapparater mellan könen ska redovisas. För att nå en bättre och säkrare vård är det viktigt att få kunskap om skillnader i vård och behandling mellan könen så att ett genusperspektiv tas med när vårdprogram utvecklas.

Beställarna uppmanas också att ta reda på vårdtider inom vissa diagnoser, uppdelat på kön, liksom kostnader för olika insatser.

Kungälvssjukhus har fört in ett genusperspektiv i styrkortet för 2007 års verksamhet. Bland de prioriterade frågorna under året är bland annat "kunskap om vården ur ett genusperspektiv" och det får man till exempel genom könsuppdelad vårdstatistik och att alla måttal redovisas fördelade på kvinnor och män.

Landsbygdsutveckling i Gävleborg
Länsstyrelsen i Gävleborgs län har arbetat med jämställdhetsintegrering i sitt program för landsbygdsutveckling. Genom olika insatser har Länsstyrelsen försökt byta fokus när det gäller bland annat utbildning och stöd till ett utökad företagande, till exempel som ett komplement vid sidan av jordbruket. Av tradition riktade sig kontakterna tidigare mest till jordbrukets formella företrädare, som oftast var en man. Genom medvetna satsningar har Länsstyrelsen nu även insatser som vänder sig till kvinnorna. De är i praktiken nästan alltid delägare till jordbruken, även om de inte är registrerade kontaktpersoner.

– Ambitionen att lägga ett jämställd-

hetsperspektiv på landsbygdsutvecklingsprogrammet har vuxit fram över tid, säger Mats Hindström, ansvarig för landsbygdsutvecklingsprogrammet vid Länsstyrelsen i Gävleborg. Vi har ju blivit medvetna om att just landsbygdsutveckling är ett av jämställdhetspolitikens utpekade områden för länsstyrelserna, men redan när vi arbetade med jämställdhetsintegrering som ett separat projekt för sex år sedan fick jag upp ögonen för att det var en viktig och nödvändig fråga.

– Sedan har självklart chefsutbildningen i jämställdhet och arbetet med analysmetoden JämKAS Bas (metoden finns beskriven längre bak i boken) också gjort sitt till. Vi vill skapa ett attraktivt landsbygdsutvecklingsprogram för flickor och pojkar, kvinnor och män i Gävleborg genom att integrera ett jämställdhetsperspektiv i det.

Traditioner hindrar utvecklingen

Länsstyrelsen har utgått från olika jämställdhetsanalyser inför arbetet med utvecklingsprogrammet.

– Vi vet att vi har en mycket könsuppdelad arbetsmarknad i länet och att gamla traditionella yrkesval lägger hinder i vägen för utveckling av landsbygden, säger Mats Hindström. Därför har vi jobbat med att bredda utbildningsutbudet så att traditionella kurser för jordbrukare ska bli attraktiva även för kvinnor. Vi har också försökt skapa nya typer av utbildningar som riktar sig särskilt till kvinnor på landsbygden och som ska motivera dem att utveckla sånt som de har angivit som sina intresseområden. Vi vill stärka dem att starta flera nya eller kompletterande företag som en utveckling av det traditionella lantbruket.

I det arbetet har det varit viktigt att se över hur Länsstyrelsen sköter kontakten med lantbrukarna och om både kvinnor och män nås av den information man skickar ut.

– Genom att analysera vilka som är registrerade företags- eller jordbruksägare vet vi att de flesta som skriver under för företaget/jordbruket är män. Våra utskick har tidigare alltid riktats till dem som äger företaget/jordbruket, det vill säga i nästan samtliga fall männen, med traditionella erbjudanden och ”information för män”. Men som ett resultat av jämställdhetsarbetet de senaste åren har vi medvetet jobbat på och försökt utvidga vår information så att den når båda parter i jordbruket. Kvinnor som vi vet i realiteten finns där och driver jordbruket lika aktivt som ”adressmottagaren för SAM-blanketten”.

Länsstyrelsen har till exempel gjort särskilda insatser och inbjudit till träffar och utbildningar för kvinnor. Brevet går fortfarande till företagsföreträdaren, mannen, men är riktat till kvinnorna eller till båda brukarna för att visa vad Länsstyrelsen vill.

In i det dagliga arbetet

Från att tidigare ha jobbat med jämställdhetsintegrering i projektform har Länsstyrelsen i Gävleborgs län lyft in jämställdhetstänkandet i det dagliga arbetet.

– Vi har försökt formulera fokusområdena i landsbygdsutvecklingsprogrammet så att det ska vara möjligt att prioritera jämställdhetsfrågan när väl programmet sätts i sjön, säger Mats Hindström. Vi vill med hjälp av förenade krafter i länet lyfta landsbygdens utveckling och då är jämställdhetsperspektivet jätteviktigt”.

Chefens uppgifter

Det här avsnittet vänder sig till högre chefer inom offentlig förvaltning. Här finns exempel på hur olika myndighetsledningar har arbetat med jämställdhetsintegrering. Längre bak i boken finns också korta beskrivningar av olika analysmetoder och arbetsmodeller för hur man praktiskt kan arbeta med frågorna.

Jämställdhetsintegrering handlar om verksamhetsutveckling. När man fördjupar analysen av hur verksamhetens beslut påverkar både kvinnor och män skapas det förutsättningar för förändringar i arbetsätt och prioriteringar. Därför är det så viktigt att den som leder verksamheten också engagerar sig i arbetet.

Helt klart är den högste chefen viktig i processen. Vår erfarenhet visar att aktiv medverkan från högsta ledningen är en avgörande framgångsfaktor vid jämställdhetsintegrering. Du som chef kan ge en jämställdhetsstrateg fullt mandat att agera. När du frågar efter resultat och rapporter händer det saker i organisationen. När du låter frågan bli viktig, prioriterar resurser och tid till arbetet, närmar ni er målet.

Den chef som däremot visar ointresse eller förhåller sig passiv i arbetet blir en effektiv bromskloss för utveckling.

”Jämställdheten måste bli en del av vardagen”

– INTERVJU MED LÄNSRÅD ANDERS GRANAT

Tricket är att få jämställdheten att bli en del av vardagen. Så sammanfattar Anders Granat, länsråd på länsstyrelsen på Gotland, det framgångsrika arbetet med jämställdhetsintegrering i länet. Dessutom måste frågorna ha högsta ledningens stöd.

– Det är inte så märkvärdigt, säger han. Jämställdhetsintegrering handlar om hårt slit och uthållighet, att man är engagerad och har ett hyfsat bra utvecklingsarbete.

Just engagemanget ser han som en av de viktigaste förutsättningarna för att lyckas med förändringar, sett ur ett ledningsperspektiv.

– Det räcker inte att se jämställdhetsintegrering som en administrativ fråga. Det måste också finnas en passion, en inre glöd att få till stånd en förändring. Annars blir man som ledare bara ett rundningsmärke.

Själv bärs han av ett engagemang som utgår från tankar om medmänsklighet och hur vi förhåller oss till varandra.

– Om vi har ett system som tillåter en maktstruktur där vissa människor hålls tillbaka, att vi värderar kvinnors och

mäns behov olika, så skorrar det med min syn på demokrati, säger han. Då vill jag vara med och bryta den sortens struktur, även om det innebär att jag också måste se på min egen del i problemet.

Vill driva på

Därför har han valt att vara en aktiv ledare. Han vill vara med och driva på utvecklingen där länsstyrelsen i all sin verksamhet arbetar utifrån målet att myndighetsutövning, service och samhällsutveckling utgår från både kvinnors och mäns behov.

– Det kräver en nyfikenhet, en vilja att lära sig, vilket i sin tur ger djup i arbetet som ledare. Man får försöka se saker på nya sätt.

Anders Granat har varit länsråd på Gotland i 3,5 år och sedan dess har mycket hänt.

– När jag kom hit fanns det många bra projekt som handlade om att förbättra jämställdheten, både bland personalen och i vår utåtriktade verksamhet. Men de fanns vid sidan av den ordinarie organisationen. Det var bra projekt, men de påverkade inte verksamheten i stort. Om

«Det räcker inte att se jämställdhetsintegrering som en administrativ fråga. Det måste också finnas en passion, en inre glöd för att få till stånd en förändring.»

man arbetar så, blir jämställdhet något påklistrat. Därför ville jag integrera arbetet i vår ordinarie verksamhet. Det är mycket mer mödosamt, eftersom det måste byggas på allas övertygelse om att det här är viktigt.

Hittade vapendragare

Tillsammans med Kicki Scheller, särskilt sakkunnig i jämställdhet på länsstyrelsen, la han upp strategin för att målmedvetet och systematiskt föra in frågorna i de ordinarie besluten och handlingsplanerna.

På Gotland finns jämställdhetsfrågorna numera med på den strategiska nivån, som en del i hela myndighetens definition av det grundläggande begreppet ”hållbar utveckling”. Det förs sedan ut i organisationen med stöd av Kicki Scheller.

2004 lyftes frågan upp i en långsiktig handlingsplan för jämställdhetsintegrering som sträcker sig fram till 2009. Därefter har den lyfts in i länsstyrelsens mål- och styrdokument. Idag ingår jämställdhetsintegrering i de uppdrag som varje arbetsteam skriver med sin chef och som sedan bryts ned i arbetsplaner för teamen. Tre gånger om året följs planen upp med den strategiska chefen.

Han betonar samarbetet med Kicki Scheller som ett viktigt skäl till att arbetet har gått så bra.

– Vi fann varandra direkt i ett gemensamt synsätt om hur vi skulle driva de här frågorna. När man som man engagerar sig i jämställdhet kan det annars finnas en sorts misstänksamhet, en del gillar att knäppa män på näsan. Det gör att man tydligt måste tänka igenom vad man vill. Men vi trodde på varandra och kunde komma fram till en bra strategi. På andra

«När man som man engagerar sig i jämställdhet kan det finnas en sorts misstänksamhet, en del gillar att knäppa män på näsan.»

länsstyrelser kan jämställdhetsexperten ta på sig rollen att betygsätta ledningen och då blir det svårare att samarbeta.

Många talar om att krav på uppföljning verkligen gör att organisationen förändrar sitt arbetssätt.

– Det är klart att det är viktigt, säger Anders Granat, men jag ser det här som en del av den ordinarie verksamheten. Man har en diskussion inför året, sedan följer man upp hur det gick och då kommer även det här perspektivet med.

Alla vet vad som gäller

Han tvivlar inte det minsta på att organisationen vet vad som gäller.

– Jag tror verkligen att alla har uppfattat det. De vet vad jag står för och jag har på många olika sätt gjort markeringar som syns, till exempel att jag har varit med på seminarier och konferenser. Det är viktigt att man i min position utnyttjar det faktum att man som ledare är intressant.

Om någon sedan motarbetar eller nonchalerar länsstyrelsens strategi är det inte hans uppgift att gripa in. Det är som i alla andra fall främst en fråga för den närmaste chefen.

Tillsättning av chefer är en av hans viktigaste uppgifter.

– Idag tycker jag att vi har en bra balans i chefsgruppen. Det är också viktigt att jag själv är kunnig, insatt och intresserad av de frågor som jag driver. Det är ett sätt att utöva ledarskap.

Idag har han även stöd av en ledningsgrupp som ställer upp på samma linje. När han tillträdde sin tjänst var det kanske inte så, men i samband med att hela länsstyrelsen organiserades om blev också ledningsgruppen mer homogen i sitt synsätt.

Anders Granat betonar att det är viktigt att hela organisationen genomsyras av känslan av att vara på väg, att verksamheten utvecklas. Det gör det lättare att också jämställdhetsintegrera verksamheten. Att regleringsbrevet säger att det ska vara så räcker inte. Man måste verkligen tro att Gotland blir bättre om man integrerar jämställdheten.

Vad är det då som skapar engagemang-
et för frågan?

– Det är inte så stor skillnad jämfört med andra utvecklingsfrågor, säger Anders Granat. Det måste finnas något lustfyllt i det hela, inte en dogm som alla ska följa. Man måste ha en tillåtande atmosfär, så att folk vågar yttra sig, diskutera hur man kan utveckla jobbet på ett bra sätt. Att ha frågan på dagordningen varje gång teamen möts blir för jobbigt.

Inte bara för att chefen vill

Eftersom det handlar om värderingar, är det viktigt att medarbetarna inte ändrar sitt arbetssätt bara för att högste chefen verkar vilja det, menar han. Det är en diskussion som måste landa inom varje människa.

Anders Granat vill inte tala om framgångsfaktorer.

– Det vi gör här på Gotland är inget märkvärdigt. Vi sliter och jobbar på, på ett sätt som vi tror på. Det är ungefär som med det mesta i livet, ibland får man till det, ibland går det inte så bra.

Framgången tillskriver han samarbetet med Kicki Scheller. Och misstagen?

– De har vi säkert gjort. Ibland kärvar till exempel samarbetet med kommunen när det gäller frågor om regional utveckling. De har inte riktigt hängt med när vi har gått över till ett nytt arbetssätt. När andra inte jobbar som vi försöker vi inbjuda till ett samarbete. Vi ska ju ha ett statligt samordningsansvar och där ingår jämställdhetspolitiken också. Vi tycker att vi jobbar bra på det området och då tycker vi att vi kan driva på diskussionen och undra hur det går. Vi kan alla lära av varandra.

Din roll som ledare vid jämställdhetsintegrering

Högsta chefen är viktig för att ett utvecklingsarbete som jämställdhetsintegrering ska lyckas hela vägen. Det är ingen skillnad jämfört med annat utvecklingsarbete. Chefens uppmärksamhet och aktiva deltagande när beslut om strategier fattas markerar för organisationen att hon eller han förväntar sig resultat.

Just beslutet om verksamhetens inriktning är avgörande för medarbetarna. När de uppfattar chefens vision, beslut och engagemang förstår de också att de måste förändra sitt arbetssätt utifrån de nya strategierna för utveckling.

Chefens faktiska närvaro är också viktig. Du kan ha skrivit under hur stiliga formuleringar och projektmål som helst, men om du inte också i handling visar att du stödjer arbetet med jämställdhetsintegrering finns risken att dina medarbetare kommer att prioritera ned frågan. Det betyder mycket om du personligen kan närvara vid större möten, utbildningar och konferenser.

Tydliga styrdokument, så att organisationen vet hur den ska arbeta och hur arbetet kommer att följas upp, är en förutsättning för ett lyckat resultat vid alla förändringar och chefen bör rimligen underteckna den sortens handlingar även vid jämställdhetsintegrering. Kravet på uppföljning och återrapportering visar att ledningen också förväntar sig ett resultat, att något ska göras och att det redovisas. Det sägs ofta att medarbetare inte gör det chefen säger, utan det som mäts och följs upp.

Om du som högsta chef ser till att dessa ramar finns på plats, blir möjligheten för mellancheferna att skapa utrymme för medarbetarna att ägna sig åt frågan i sin vardag så mycket bättre. Det har visat sig att mellancheferna ofta är den största flaskhalsen vid utvecklingsarbeten kring jämställdhet. Det är de som avgör vilka frågor som får ta tid och vilka som ska lågprioriteras i det vardagliga arbetet. Det faktiska handlingsutrymmet för jämställdhetsstrategen och medarbetarna i linjen avgörs ofta av just mellancheferna.

Välj rätt person

Jämställdhetsintegrering är ett omfattande förändringsarbete och tanken är att det ska innebära en kontinuerlig verksamhetsutveckling. Om jämställdhetsintegrering ska bli hållbart krävs ett tålmodigt och långsiktigt arbete i hela organisationen.

En av de viktigaste uppgifterna för högste chefen är därför att utse rätt person att leda arbetet. Uppdraget ställer höga krav. Enligt våra erfarenheter är förmodligen att driva på, samordna, utveckla och inte minst att arbeta konsultativt egenskaper som har visat sig framgångsrika.

Den person som får uppdraget att leda arbetet kanske inte uppfyller alla krav som vi tar upp här, men det är viktigt med bredd i kompetensen. Och den kunskap man inte har från början kanske man kan skaffa sig på vägen.

Dessutom är det väsentligt att jämställdhetsstrategen inte arbetar ensam. En arbetsgrupp med företrädare för de viktigaste enheterna i organisationen är nästan en förutsättning för att arbetet ska få fäste i organisationen.

Jämställdhetsstrategen behöver mandat att arbeta på uppdrag av dig som högsta chef och av ledningsgruppen. För att lyckas i sitt arbete krävs en person och en position som är både strategisk och trovärdig. Det är viktigt att skicka med ett tydligt mandat att leda förändringsarbetet och även resurser som motsvarar de insatser som ska genomföras och de resultat som förväntas.

Jämställdhetsstrategen bör jobba som just strateg och inte själv göra det operativa arbetet med till exempel jämställdhetsanalyser. Det arbetet ska ske i linjen. Däremot krävs det att personen fungerar bra i konsultrollen och att hon eller han kan vara en inspirerande coach för andra.

För att få igång analysarbetet ute i verksamheterna krävs att jämställdhetsstrategen förankrar strategier och beslut i organisationen. Och att ledningsgruppen och strategen har ett nära samarbete. Jämställdhetsstrategen bör därför vara en person som har kunskap om organisationen. Här gäller det att se sammanhanget och att göra jämställdhetsperspektivet till en självklar del av den ordinarie verksamheten. Det kräver att man har ett helhetsperspektiv med kunskap om alla delar av organisationen. Självklart måste den person som utses också ha gedigen kunskap om svensk jämställdhetspolitik och genuskunskap för att klara jobbet.

Kanske kommer jämställdhetsstrategen att delta i arbetet med uppföljningar av förändringsarbetet ute i verksamheten

och då krävs en person som kan myndighetens lednings- och uppföljningssystem.

Din jämställdhetsstrateg kommer säkerligen också att dra igång utbildningar och kanske själv hålla i seminarier och handledningsmöten. Därför är det bra om hon eller han är en god pedagog som kan anpassa metoder och ge metodstöd till verksamheterna.

Den som leder arbetet med jämställdhetsintegrering kommer med andra ord att vara en nyckelperson i en process för verksamhetsutveckling.

Tid och pengar

Delvis kommer det säkerligen vara ett arbete i motvind. Genom att vara tillgänglig för jämställdhetsstrategen, be om rapporter under arbetets gång och ta emot resultatet av olika uppdrag, hjälper du personligen till att föra arbetet vidare. Tänk också på att jämställdhetsintegrering är ett arbete som väcker känslor och att erfarenheter av kränkande bemötande eller andra sätt att motarbeta arbetet är vanliga. De är viktiga att ta på allvar.

Förutom en samordnande strateg behöver din organisation resurser för arbetet, inte minst i form av tid. Det tar till exempel tid och kostar pengar att utbilda personalen. Satsningarna signalerar att arbetet är prioriterat.

Du som chef kanske också bör fundera på hur du själv skaffar dig kraft och ork att driva detta förändringsarbete. Det är ett arbete som måste pågå kontinuerligt framöver och som kan kännas trögt ibland – precis som allt förändringsarbete. Vilka bundsförvanter finns? Kan du bygga upp ett nätverk bland andra myndighetschefer som också arbetar aktivt med jämställdhetsintegrering?

Framgångsfaktorer och hinder vid förändringar

– INTERVJU MED JOHAN QUIST, FORSKARE, CENTRUM FÖR TJÄNSTEFORSKNING

Jämställdhetsintegrering är ett omfattande utvecklingsarbete vilket också ställer stora krav på ledningen. Men att verkligen åstadkomma resultat i ett förändringsarbete är en svår konst. Många ledare har gjort den erfarenheten. Det blir inte alltid som man har tänkt sig, vilket i sin tur kan bero på många olika faktorer.

Johan Quist, som är organisations-teoretiker och forskare vid Centrum för tjänsteforskning i Karlstad, kan mycket om framgångsfaktorer och hinder vid förändringar. Han har studerat förändringsarbete på många olika sätt inom offentlig verksamhet och har fältet ”effektivt management” som något av ett specialområde. Han har bland annat utvecklat och leder sedan flera år ett managementprogram för ledare i staten.

Varje organisation är unik

– Man måste förstå att varje organisation är unik och det som leder till framgång på ett håll inte nödvändigtvis är framgångsrikt på ett annat håll, säger han. Men en viktig framgångsfaktor är nog ändå förmågan att översätta trender och idéer till den egna verksamheten.

Ledare möter ofta stora konsultorganisationer, som presenterar trender och lösningar som kan vara mycket förföriska, menar han. Genom att arbeta efter speciella metoder och modeller sägs man få snabbare ärendehantering, bättre medborgarrelationer och effektivare verksamhet över huvud taget.

– Det är lösningar som offentliga organisationer köper alltför lätt, säger Johan Quist. Men så enkelt är det inte. Man kan inte bara ta över ett koncept och sedan tro att allt ska bli bättre. Man måste till en början förstå varför man ska ta till sig en idé. Ofta är det trender som styr. GD vill vara en legitim spelare och vill inte vara den enda som inte talar om till exempel processer. Nu ska alla arbeta ”processinriktat”. Att haka på samma trend som andra blir då ett sätt att legitimera sitt ledarskap. Och det är enkelt att köpa färdiga paket. Man får något man kan återrapportera i årsredovisningen. Vi har följt projektet och uppnått detta och detta.

Utgå från behoven

Det är ingen bra grund för att dra igång ett förändringsarbete, menar Johan

«Man måste förstå att varje organisation är unik och det som leder till framgång på ett håll inte nödvändigtvis är framgångsrikt på ett annat håll.»

Quist. Istället bör man utgå från ett tydligt behov av förändring på myndigheten, kanske att tiden för handläggningsprocessen bör sänkas från 24 till 12 dagar.

– Vet man vad man vill åstadkomma, kan man sedan välja en modell att arbeta efter. Men för att förändringsprojektet ska bli lyckat måste GD också ha förmågan att anpassa modellen till den egna verksamheten. Man behöver i förväg fundera igenom vilka problem man kan stöta på, vilka ord och begrepp som kanske inte fungerar i den modell man har valt. Annars tappar det nya projektet trovärdighet. Om en modell genomgående pratar om begreppet ”kund” istället för medborgare eller brukare kanske man tappar 25 procent av medarbetarna. ”Vilken tönstig modell, vår GD förstår inte vår verklighet” kan reaktionen då bli i personalgruppen. På så sätt kan goda idéer försvinna.

– Det finns också ofta ett antagande att nya modeller vill gott, att de automatiskt är bra för verksamheten. Men vad exakt vill vi uppnå när vi till exempel börjar använda ”Balanserade styrkort” här på myndigheten? Klarar man att få medarbetarna att förstå detta kan man lyckas.

Försök hitta nyckelpersonerna

Därefter kommer nästa steg, att få allt det nya att fungera, att se till att något verkligen förändras. Hur gör man det?

– Det är svårt att generalisera om det också, säger Johan Quist, men om jag vore GD skulle jag försöka hitta goda idébärare som har anseende i organisatio-

«Det tar tid och kräver resurser att investera i långsiktig utveckling, men det gör att man oftare når fram.»

nen. Det är också viktigt att vara medveten om att förändringar skapar osäkerhet. Man ska inte klanka ned på det gamla när man vill införa något nytt, utan vara ödmjuk inför en organisations historia. Annars skapar man för mycket negativa associationer kring förändringsarbetet.

GD:s personliga övertygelse är också avgörande, menar han. Det är nödvändigt att i hjärtat vara övertygad om och tro på det man lanserar.

– Medarbetarna är begåvade. De ser om GD menar vad hon eller han säger och det avgör om de själva ska lyssna och förändra något. Jag tror också att det är viktigt att du redan från början funderar på hur du ska följa upp förändringsarbetet, så att systemet mäter rätt saker.

Att beskriva hinder är lite klurigare, menar Johan Quist.

– Varför ser vi inte fler och snabbare förändringar? Jag tror att det delvis beror på den mänskliga naturen. Vi måste vänja oss vid förändringar. Jag tror också att kortsiktigheten ofta får dominera över långsiktigheten. Det tar tid och kräver resurser att investera i långsiktig utveckling, men det gör att man oftare når fram. Folk hinner med i förändringen.

Våga ta fajten!

– INTERVJU MED GENERALDIREKTÖR ULF WESTERBERG

Ulf Westerberg, generaldirektör på Rättsmedicinalverket, har tagit fajten för att alla medborgare ska få rätt till en samhällsservice som passar deras behov, oavsett om de är kvinnor eller män. Han började jobba med jämställdhetsintegrering innan ordet var uppfunnet och sticker inte under stol med att han under åren stött på stort motstånd och även personliga glirningar för sitt engagemang.

– Som man är det inte alltid så enkelt att engagera sig i jämställdhetsfrågor, säger han. Jag ställer upp på analysen om en genusordning, det vill säga ett mönster som till stor del råder i samhället, där kvinnor är underordnade och män är överordnade. Men resonemanget är inte alltid så lätt att hantera. Det som stämmer generellt i stora drag, blir ofta missvisande på individnivå. Om vi gör det enkelt för oss och ser alla kvinnor som offer och alla män som förtryckare så har jag svårt att klumpas ihop med vilka manliga "skitstövlar" som helst. Därför känns det så positivt att jobba med det vi idag kallar för jämställdhetsintegrering. Där kan alla, både kvinnor och män, på ett positivt och enkelt sätt bidra till att

utveckla verksamheten så att den blir bra för både kvinnor och män.

Ulf Westerberg har varit generaldirektör för Rättsmedicinalverket i 7,5 år, men intresset för kvinnors och mäns lika rättigheter har funnits med sedan slutet av 60-talet.

– Det började egentligen som ett politiskt intresse, säger han, men när jag var chef för Arbetslivsfonden blev det en självklar del av arbetet. Fondens uppgift var bland annat att ge bidrag till olika arbetsplatsprogram som skulle förbättra arbetsmiljön, utveckla arbetsorganisationen och minska frånvaron, säger Ulf Westerberg. I ansökningarna framhöll man ofta problem som drabbade kvinnor, men den största delen av pengarna som arbetsgivaren sökte, ville man ha till åtgärder som skulle avhjälpa traditionella problem som främst drabbade män. Det fick oss att inse att ett könsneutralt arbetssätt från vår sida skulle leda till ett snedvidret resultat som var till nackdel för många kvinnor.

Pengarna fördelades olika

De gjorde att han och hans medarbetare införde ett könsperspektiv i arbetet och

«Det känns positivt att jobba med det vi idag kallar för jämställdhetsintegrering. Där kan alla, både kvinnor och män, på ett enkelt sätt bidra till att utveckla verksamheten så att den blir bra för både kvinnor och män.»

hela tiden ställde frågan om de föreslagna åtgärderna var effektiva för både kvinnor och män.

– Ofta visade det sig att stödet till kvinnor och män såg olika ut, men krävde likvärdiga resurser.

Efter åren på Arbetslivsfonden lovade Ulf Westerberg sig själv att alltid arbeta utifrån de erfarenheter och de insikter han fått när det gäller kvinnors och mäns behov.

Han har hållit fast vid sin övertygelse, men det är också ett perspektiv som har kostat en del. Han har mött och möter fortfarande stora hinder. Det är som om begreppet jämställdhetsintegrering har svårt att sjunka in.

«Alla tjänar på att vi ändrar vårt arbetssätt. Verksamheten blir bättre, vi får ett bättre samhälle och våra döttrar – och söner – får bättre möjligheter i livet.»

Var finns de största hindren?

– Både hos mig själv och andra, säger Ulf Westerberg. Vi är så vana vid de mönster och de tak som finns i samhället och det är inte bara männen som bidrar till att de finns kvar. Vi har alla ett ansvar för att ändra på det, men som chef har man ett större ansvar och bättre möjligheter att göra något åt det. Alla tjänar på att vi ändrar vårt arbetssätt. Verksamheten blir bättre, vi får ett bättre samhäl-

le och våra döttrar – och söner – får bättre möjligheter i livet.

Mötte motstånd

Ett sådant synsätt kan vara utmanande, trots att man har en hög befattning som Ulf Westerberg.

– Även som generaldirektör kan man bli utsatt för att andra raljerar om en bakom ryggen när man driver frågor om jämställdhet, säger han. Jag har också blivit beskylld för att var opportunist, för att främja min egen karriär, vara inställsam mot kvinnliga chefer i organisationen.

Motståndet finns också på helt andra planhalvor och i praktiken kan det vara svårt att vara konsekvent hela vägen, menar han.

– Man måste vara beredd att ta itu med motståndet både i bastun och i ledningsgruppen, men det är inte alltid man orkar stå emot. Alla män har varit omogna grabbar och en del fortsätter att vara det hela livet. Det kan visa sig inte minst i bastun. Ibland har jag sagt ifrån och ibland har jag skämts över att jag har skrattat med när andra har dragit nedsättande skämt om kvinnor.

Motståndet har många förklaringar och många chefer tycker säkert att de gör ett bra jobb, menar han.

– De tror att det räcker att vara neutral i sitt arbetssätt och det är först när de verkligen gör en analys som de ser att deras arbetssätt får effekter som inte är neutrala och som slår olika för kvinnor och män.

Rättsmedicinalverket, som han lett i 7,5 år, har kanske inte kommit allra längst när det gäller jämställdhetsintegrering.

– Det krävs en viss mognad inom organisationen innan man kan börja jobba

«Jämställdhetsintegrering utvecklar verksamheten och frigör resurser. Medborgarna får ut mer för skattepengarna när man har det perspektivet. Vilken generaldirektör kan missa den chansen?»

med de här frågorna och det är först nu som vi har kunnat sätta igång, säger Ulf Westerberg. Vi har utsett genusagenter och arbetat med analyser av verksamheten.

Nya rutiner vid närståendevåld

– Inom rättsmedicin finns redan idag ett bra exempel på hur man kan organisera om arbetet så att kvinnors behov och rättssäkerhet tillgodoses på ett bättre sätt, fortsätter han. Rättsmedicinen i Uppsala samarbetar i ett försöksprojekt med åklagarkammaren i Västerås om att alla rättsintyg vid brott som gäller så kallat närståendevåld ska skrivas av läkare vid Rättsmedicinalverket. Det har lett till att lagföringen har ökat med 40 procent. Tidigare har bristen på bra underlag bidragit till att för få fall har kunnat gå till

åtal. Vi har också börjat ett samarbete med Rikskvinnocentrum i Uppsala, så att kvinnor kan få sina skador dokumenterade även om de inte vill anmäla mannen. Om de senare ändrar sig, efter att kanske ha blivit misshandlade fler gånger, finns en dokumentation.

– Jag brinner fortfarande för de här frågorna och jag tror att min erfarenhet gör att jag kan prata med andra generaldirektörer på ett bra sätt. Jag vet ju hur det är. Varje år ställer regleringsbrevet nya krav och det är närmast hopplöst att hinna med allt. Och man har inte resurser till något nytt. Jag vet det, men jag vet också att jämställdhetsintegrering utvecklar verksamheten och frigör resurser. Medborgarna får ut mer för skattepengarna när man har det perspektivet. Vilken generaldirektör kan missa den chansen?

Så här har andra gjort

Man kan satsa på jämställdhetsintegrering på många olika sätt. Det visar följande fyra exempel. Gemensamt i exemplen är ett tydligt fokus på den högsta ledningens roll.

”Slutsnacket” för chefer i Kronoberg Länsstyrelsen i Kronobergs län har tagit sin uppgift på stort allvar. Regleringsbrevet betonar tydligt rollen som samordnare i länet när det gäller den statliga politiken. Länsstyrelsen ska ge råd och stöd när det gäller utvecklingen i länet och där är jämställdhetsintegrering en av de viktiga frågorna.

För att få igång arbetet med jämställdhetsintegrering valde landshövdingen och ledningsgruppen att vända sig direkt till den högsta ledningen för länets centrala aktörer, det vill säga myndigheter och kommuner, i syfte att skapa ett chefsutvecklingsprogram.

– Alla erfarenheter visar att ledningens aktiva stöd är den strategiskt viktigaste framgångsfaktorn vid jämställdhetsintegrering, säger Andreas Liljenrud, som är jämställdhetsdirektör i Kronoberg och den som leder utvecklingsarbetet. Vi bjöd därför in cheferna för kommuner, regionala myndigheter och organisationer.

Gensvaret var överväldigande. Ett 80-tal ytterst ansvariga chefer och personer ur ledningsgrupperna bjöds in och över 90 kom.

– Självklart var också landshövdingen och ledningsgruppen för Länsstyrelsen i Kronoberg med, säger Andreas Liljenrud. Reaktionerna var mycket positiva vid utvärderingen.

Varje ledningsgrupp utsåg en representant till en styrgrupp som fick i uppgift att ta fram ett chefsutvecklingsprogram på temat jämställdhetsintegrering. Det blev ett program på fyra seminarier och med hemuppgifter för ledningsgrupperna däremellan. Namnet ”Slutsnacket” visar inriktningen och de tre huvudämnena var svensk jämställdhetspolitik, genusteori och strategi.

Även denna satsning fick stor uppslutning. Ett 80-tal kommunchefer, kommunalråd, landstingsdirektörer, myndighetschefer och ledningsgrupper deltog.

I slutet av programmet formulerade deltagarna tre ”starka” och konkreta handlingar för hur ledningsgruppen kunde gå vidare med arbetet i sin egen organisation.

– Nu har det gått ett år sedan programmet avslutades och vi har sett en mycket stor efterfrågan på stöd. Jag har varit ute i nästan samtliga kommuner och myndigheter för att delta i kompetensutveckling för personalen. Ledningsgrupperna har formulerat handlingsplaner och nu är det dags att ta steget vidare och göra jämställdhetsanalyser av verksamheten. Den delen fungerar mer som skraddarsydda lösningar som beställs av varje ledningsgrupp. Vi agerar bara på uppdrag av högsta ledningen.

I praktiken har detta andra steg blivit en satsning på chefer på mellannivå. I Tingsryds kommun har Andreas Liljenrud bland annat deltagit vid en särskild utbildning för kommunens samliga chefer.

Den lyckade satsningen att väcka intresset att arbeta för jämställdhetsintegrering handlar om flera saker, menar Andreas Liljenrud. Styrgruppen i sig var strategiskt mycket viktig.

– De skraddarsydde varje dag i utvecklingsprogrammet, säger han. Och efter varje gång vi hade träffats utvärderades dagen i ledningsgrupperna. Det gjorde att vi hela tiden låg rätt och tog upp de frågor som var viktiga för deltagarna. Jag tror också att det skapade ett engagemang som gjorde att ingen hoppade av. Vi var också noga med att det var vår landshövdning som bjöd in till träffarna. Det har ett oerhört starkt symbolvärde.

Dessutom menar han att det är viktigt att lägga fokus rätt. Att arbeta med jämställdhetsintegrering handlar inte om diskriminerade grupper som ska ges stöd.

– Myndigheter är ålagda att säkerställa att de arbetar utifrån de mänskliga rättigheterna, säger han. Då är det av största vikt att hantera myndighetsutövningen så att den gäller lika för kvinnor och män. Det är en utvecklingsfråga.

Nutek tog in jämställdhet i ledningssystemet

När Nutek drog igång arbetet med att införa ett miljö- och kvalitetsledningssystem för hela verksamheten togs jämställdhetsfrågorna med. Idag är de på väg att bli en självklar del i ledningssystemet, både i det interna arbetet och i den utåtriktade verksamheten.

– För fyra år sedan bestämde vi oss för att ta fram ett miljöledningssystem för hela Nuteks verksamhet, berättar Bo Stenviken, direktör på Nutek. Då bestämde vi oss också för att stärka jämställdheten i det regionala utvecklingsar-

betet. I vår verksamhet ska jämställdhet, mångfald och god miljö samtidigt och alltid vara integrerade.

Myndigheten satte samtidigt upp målet att kunna certifiera sitt ledningssystem enligt internationell ISO-standard för miljö- och kvalitetsledningssystem.

Det ställer stora krav på systematik och en ISO-certifierad organisation blir med jämna mellanrum utvärderad utifrån sina mål och de kvalitetskrav som gäller.

– Det handlar om ganska grundläggande frågor som att ha realistiska mål och att regelbundet mäta och utvärdera arbetet, säger Stefan Nordin, som har varit projektledare för utvecklingsarbetet på Nutek. Det viktiga är systematiken i arbetet och att ha ISO-certifierade ledningssystem blir ett stöd till förbättringar.

Än så länge finns inga formella kriterier för att ISO-certifiera jämställdhetsarbete. Men på Nutek omfattas jämställdhetsfrågorna av samma systematik som det övriga miljö- och kvalitetsarbetet.

– Vi har inte byggt upp parallella system. Istället ingår jämställdhet och mångfald i vårt ordinarie system för styrande och uppföljning. Just systematiken är den stora vinsten i jämställdhetsarbetet, säger Stefan Nordin. Det har lett till att vi också ställer krav utåt, bland annat i olika projektansökningar.

Under arbetets gång gjordes en stor insats.

– Vi gjorde bland annat attitydundersökningar i personalgruppen och hade en stor "Kick off" för att ge inspiration, berättar Stefan Nordin. Vi har också haft en omfattande utbildning för all personal och arbetat mycket med visioner och policy, som vi sedan har omsatt i aktiviteter.

Nutek arbetar bland annat systematiskt med förbättringsförslag. Myndigheten har en databas där alla kan skriva in funderingar och förslag till förbättringar. Det kan handla om hur man sätter samman arbetsgrupper, hur man väljer bilder till skrifter eller hur man formulerar ett projekt.

Alla förslag har en mottagare som måste ta ställning till förslaget, annars kommer ständiga påminnelser på mejlen. I databasen skrivs också åtgärderna in.

– På två år har vi genomfört 130 olika förslag på det sättet, en tredjedel handlade om jämställdhet, säger Stefan Nordin.

Efter projektarbetet har attityderna till jämställdhetsfrågorna förändrats, menar han.

– Nu kommer de alltid upp till diskussion, det är den stora behållningen. Vi ser ett ökat engagemang. Det finns mycket kvar att göra och det tar längre tid än planerat att kartlägga processerna. Vi har också funderat mycket på hur vi ska mäta och följa upp kvalitetsaspekter och jämställdheten. Men vi är på väg.

Tydliga effektmål

i Regionförbundet Östsam

Länsstyrelsen i Östergötlands län har samordnat jämställdhetsarbetet i länet i projektet "Verka jämställt". Regionförbundet Östsam är en av deltagarna i det arbetet.

Regionförbundet Östsam har bildats av Östergötlands tretton kommuner och landstinget och styrs av en politisk ledning. Den viktigaste uppgiften är att arbeta med strategiska frågor för regionen, som en hållbar ekonomisk, social, ekologisk och kulturell utveckling. Nu ska jämställdhetsperspektivet också fin-

nas med i all verksamhet och för att säkerställa det har regionförbundet tagit fram en handlingsplan som gäller från 2007 till 2010.

Den bygger på tanken att allt beslutsfattande ska jämställdhetsintegreras. Jämställdhetsperspektivet ska finnas med i både den egna verksamheten och i samarbeten med andra aktörer.

Strategin man följer är MUMS, det vill säga att delmål och insatser delas in i fyra fokusområden som mål och styrning, utbildning/kunskap, metod/analys samt stöd och samordning. Där är också tydliga etappmål en del av strategin.

«Målet är bland annat att jämställdhet ska finnas med i alla led av beslutsprocesser och styrdokument.»

Målet är bland annat att jämställdhet ska finnas med i alla led av beslutsprocesser och styrdokument. Jämställdhetsperspektivet ska också vara en del av underlaget när regionförbundet beslutar om internt och externt drivna projekt. Vid projekttidens slut ska alla konkreta satsningar summeras och analyseras. Exempel på etappmål är att styrdokument, treårsplan och årsbudget innehåller minst en konkret insats per verksamhetsområde och att alla beslut som handlar om regionala uppdrag med en extern verksamhetsutförare under 2008

ska ha med jämställdhetsperspektivet.

När det gäller utbildning för åren 2007 till 2008 ska 90 procent av medarbetarna i regionförbundet ha deltagit i någon form av jämställdhetsutbildning. Hälften av de externa verksamhetsutförarna ska ha erbjudits utbildning liksom samtliga styrelseledamöter och talesmän för Regionförbundet Östsam. Hälften av regionförbundets medarbetare ska anse sig ha kunskap att genomföra en avgränsad jämställdhetsanalys.

Etappmålen för området metod/analys är bland annat att 60 procent av alla utredningar och analysarbeten som initieras under perioden ska ha med ett jämställdhetsperspektiv som bygger på saklig grund. Varje verksamhetsområde ska dessutom under perioden ha genomfört minst en grundlig jämställdhetsanalys. I handlingsplanen anges också vilka konkreta insatser som ska göras inom olika områden.

Själva uppföljningen av arbetet kommer att ske i samband med regionförbundets arbete med årsredovisningen. Den löpande uppföljningen ingår i controllerfunktionen.

Norrbotten pekar med hela handen. Det råder inget tvivel om vad Per-Ola Eriksson, landshövding för Norrbottens län, vill. Han har hela sin tid som landshövding betonat att jämställdhet är en av de viktigaste strategiska frågorna för Norrbotten. Det gjorde han redan första dagen.

Det betyder att jämställdhet är en fråga med hög status i länet.

– Nu när landshövdingen så tydligt har markerat frågans tyngd kommer höga tjänstemän, såväl kvinnor som män, till

alla sammanhang där jämställdhet lyfts fram, säger Britt-Marie Lugnet-Hägberg, jämställdhetsdirektör i länet. Särskilt intressant är det att män i ledande befattningar kommer självmant. Vi har aldrig förut märkt att så många män deltar i våra jämställdhetsaktiviteter.

Uppslutningen är kanske inte så konstig med tanke på ledningens stora tydlighet.

2005 fattade Länsstyrelsens styrelse ett beslut om en handlingsplan för jämställdhetsintegrering, där det bland annat görs helt klart vem som ansvarar för vad.

För att säkra kvaliteten i ledningssystemet har ledningen fastställt ett direktiv för verksamhetsplaneringen. Direktivet anger tydligt hur man ska arbeta, även om det konkreta sakinnehållet förstås skiljer sig beroende på vilket politikområde/verksamhetsområde man agerar utifrån.

I direktivet finns vissa givna faktorer som att man bland annat ska arbeta med jämställdhetsintegrering. Det innebär att samtliga verksamhetsområden inom länsstyrelsen ska analysera hur deras verksamhet påverkar kvinnor och män. Det är även deras skyldighet att redovisa hur arbetet fortskrider, vilka effekter som uppnåtts under perioden och så vidare.

– Det här innebär i praktiken att man lyckats lyfta in kravet om ett jämställdhetsperspektiv i samtliga verksamheters ordinarie arbete, säger Britt-Marie Lugnet-Hägberg. Genom att man först har skapat en handlingsplan för organiseringen av jämställdhetsintegreringsarbetet på myndigheten och sedan även lyft in det i direktivet får man väl anse att det genomsyrar hela verksamheten.

Värderingsarbete tar tid

– INTERVJU MED LÄNSPOLISMÄSTARE GUNNO GUNNMO

De flesta som ger sin in i ett praktiskt arbete att jämställdhetsintegrera sin verksamhet lär sig att det tar tid. Många landar också i erfarenheten att det till syvende och sist handlar om att förändra värderingarna i organisationen. Det gäller bland annat länspolismästare Gunno Gunnmo som har gjort en jämställdhetsanalys av polisens och åklagarnas arbete.

– När det gäller mäns våld mot kvinnor handlar det om hur kvinnorna bemöts när deras fall utreds, men det handlar också om status, att det ofta anses viktigare att utreda mord, säger han. Det allra viktigaste är därför att förändra värderingarna i organisationen.

En utomordentlig process
Gunno Gunnmo har tidigare arbetat som länspolismästare i Stockholm och har gjort sig känd för att driva jämställdhetsfrågorna i polisens vardag. Därför var det kanske inte så konstigt att just han fick uppdraget att göra en första jämställdhetsanalys inom Justitiedepartementets område. Tillsammans med en arbetsgrupp på departementet gjorde han analysen med hjälp av metoden JämKAS Bas, som har arbetats fram av JämStöd. (Läs mer om metoden i metodavsnittet längre bak i boken.)

– Processen var utomordentlig, både när det gällde hur vi skulle arbeta med själva analysen och den utbildning vi fick, säger han. Vi fick fria händer och departementsledningen ställde sig sedan bakom våra slutsatser.

För att göra uppdraget hanterligt avgränsades analysen till att gälla verksamhetsområdet utredning och lagföring, det vill säga polisens och åklagarnas arbete.

– I ett sånt här arbete ska fokus vara utåt, hur verksamheten bedrivs, men man landar ändå hos medarbetarna eftersom deras attityder påverkar hur verksamheten fungerar gentemot kvinnor och män, säger Gunno Gunnmo.

«I ett sånt här arbete ska fokus vara utåt, hur verksamheten bedrivs, men man landar ändå hos medarbetarna eftersom deras attityder påverkar hur verksamheten fungerar gentemot kvinnor och män.»

Det han och den övriga arbetsgruppen kom fram till är att just värderingarna är en av de allra viktigaste frågorna, om man vill ha en polis- och åklagarmyndighet som arbetar jämställt utåt mot medborgarna.

Det gäller inte bara bemötandet och värderingen av vilka brott som anses som viktiga att utreda. Det handlar också om vilka förutfattade meningar man har om

brottsoffer och gärningsmän, inte minst på grund av bristande kunskap.

– Man säger ju att män som misshandlar finns i alla samhällsgrupper, men det saknas gärningsmannastudier som visar om det finns något som är gemensamt för dessa män. Det finns också stora mörkertal när det gäller anmälningar av våldtäkter. Kanske graden av "kändisskap" är en avgörande faktor? Vad är det sociala priset man betalar för en anmälan, till exempel för en kvinna i Vingåker, där alla känner alla?

Värderingarna viktigast

Jämställdhetsanalysen tar upp en rad konkreta förslag till förändringar, men Gunno Gunnmo betonar värderingarna som den allra viktigaste frågan. Men hur åstadkommer man perspektivförändringar?

– Vi har sammanställt olika framgångsfaktorer i analysen, säger han. Ledningens stöd och engagemang är den första förutsättningen. Man måste också skriva in jämställdhetsperspektivet i styrdokument. Det är även nödvändigt att genom-

förändret av förändringar sker i de befintliga strukturerna och inte i separata projekt. Andra viktiga frågor är att ge strategisk utbildning till cheferna, att möjliggöra erfarenhetsutbyte och ställa krav på uppföljning. Försummar man det här kommer inget att hända.

Till andra som arbetar med jämställdhetsintegrering, såväl chefer som jämställdhetsexperter, ger Gunno Gunnmo följande råd:

- Se till att ledningen ger ett aktivt stöd.
- Se till att alla får utbildning.
- Ta hänsyn till kända framgångsfaktorer när du ska förändra.
- Välj åtgärder som har effekt. Annars får du inget resultat, det vill säga fokusera på verksamheten och inte bara på olika åtgärder.
- Väj inte för de svåra frågorna. Om man ska förändra måste man gå ned på djupet och angripa rådande värderingar.

Motstånd på vägen

Att arbeta med jämställdhetsintegrering är att förändra verksamheten på djupet. Det tar tid och utmanar rådande värderingar, arbetssätt och enskilda medarbetares arbetsmässiga självkänsla. Duger inte jag och allt det arbete jag hittills utfört?

Därför kommer säkert du som chef och de medarbetare som du har utsett att leda det praktiska arbetet att förr eller senare stöta på hinder. De kan se olika ut. En del finns beskrivna i de tidigare intervjuerna och faktatexterna här i boken. Annat har vi mött i våra kontakter med chefer och jämställdhetsstrateger.

Alla förändringar utmanar

Allt drabbar säkert inte just dig och dina medarbetare, men om man stöter på patrull – eller hör sina medarbetare göra det – kan det vara bra att veta att andra erfårit samma sak. Motstånd beror inte på chefen eller på medarbetare personligen, utan snarare på att stora förändringar är utmanande.

Den som arbetar med jämställdhetsintegrering kan möta kommentarer som visar på ett stort oförstående för frågan i sig och hur den bör hanteras på ett strukturerat sätt i organisationen. Det kan gälla kommentarer som: "Ska alla män bli

som kvinnor nu?" eller "Jag fattar inte varför jag ska behöva gå på kurs. Det här begriper väl var och en. Jag diskar och bakar bullar, det här är inget vi behöver lära oss något mer om.", "Vi har annat att göra. Nu måste vi koncentrera oss på kärnverksamheten.", "Det här är väl ändå något som personalavdelningen ska ta hand om", "Men vi ska faktiskt vara sakliga i vårt arbete, det där med jämställdhet är ideologi. Det får politikerna sköta."

Påhopp och gliringar

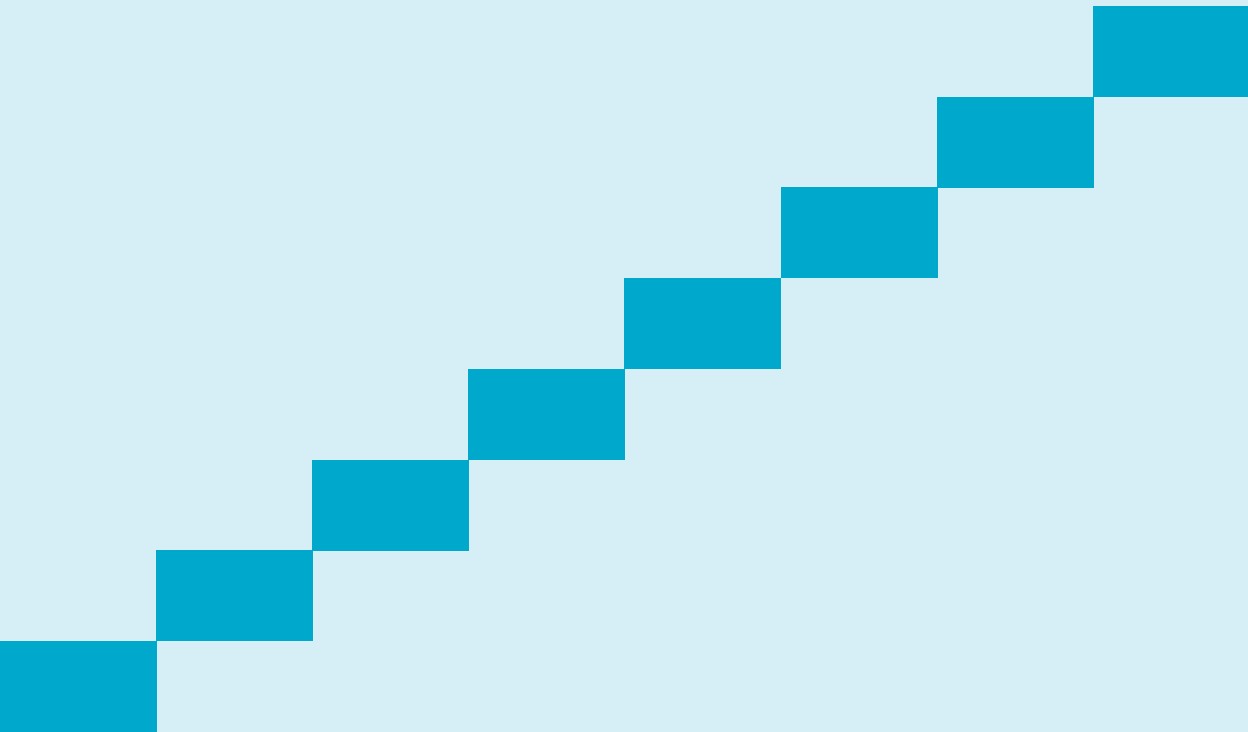
Såväl höga chefer som jämställdhetsstrateger kan också råka ut för personliga påhopp och gliringar, som Ulf Westberg berättade om tidigare i boken. Självklart behöver det inte bli så, men det kan vara klokt att ha en viss beredskap för att det förändringsarbete man drar igång kan väcka känslor av det slaget.

Chefen kan även möta motstånd på annat sätt. Medarbetarna i organisationen kan ha en stor motvilja till att ändra rådande normer och arbetssätt. Det kan visa sig som ett passivt motstånd mot att genomföra det som är beslutat. Inte sällan handlar det om okunskap eller bristande förståelse för vad jämställdhetsintegrering innebär och vad som gäller i förändringsarbetet.

Jämställdhets- strategens uppgifter

Som jämställdhetsstrateg ska du leda ett förändringsarbete och har en stor uppgift framför dig. Den kommer att ställa höga krav både på dig och på en aktiv medverkan från ledningen för organisationen. Det är högsta chefen och ledningsgruppen som kan ge dig fullt mandat att agera. När hon eller han frågar efter resultat och rapporter händer det saker i organisationen. När chefen låter frågan bli viktig, prioriterar resurser och tid till arbetet, närmar ni er målet.

I det här avsnittet vill vi förmedla erfarenheter som andra jämställdhetsstrateger har gjort i sitt arbete och också visa på strategier och förhållningssätt som vi har sett är framgångsrika.



Begränsa uppgiften!

– INTERVJU MED SABINA PETERSSON, AVDELNINGSSAMORDNARE FÖR JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERING

När man börjar analysera verksamheten i en stor organisation för att jämställdhetsintegrera den, inser man snabbt att det finns väldigt mycket man borde göra. Då gäller det att begränsa sig. Ta hellre itu med en liten del av verksamheten än att slåss på alla fronter samtidigt. Då blir inget gjort.

Det rådet ger Sabina Petersson, avdelningssamordnare för jämställdhetsintegrering på avdelningen för sjukförmåner på Försäkringskassans huvudkontor.

Hon vet vad hon talar om. Försäkringskassan är en organisation med 16 000 anställda och verksamheten är enormt stor jämfört med andra myndigheter. Försäkringskassan administrerar en stor del av socialförsäkringssystemet och de anställdas beslut griper in högst påtagligt i enskilda människors liv.

När Försäkringskassan för två år sedan fick regeringens uppdrag att analysera och kartlägga sin verksamhet utifrån hur den fungerade för kvinnor respektive män blev frågorna därför väldigt många.

- Är lagar och regler neutrala och leder de till lika bedömning av kvinnor och män? Präglas Försäkringskassans beslut av de normer och värderingar som finns om kvinnor och män?
- Får kvinnor och män likvärdiga insatser från Försäkringskassan?
- Satsas det lika mycket pengar på åtgärder för kvinnor respektive män och har de likvärdig effekt?

– Vi analyserade tre politikområden: ersättning vid arbetsförmåga, ekonomisk familjepolitik, där föräldrapenning, barnbidrag och underhållsstöd ingår och ekonomisk äldrepolitik, det vill säga pensionerna, säger Sabina Petersson. Jag arbetade med sjukförsäkringen. Vi tittade bland annat på befintlig statistik och analyserade lagar och regler som styr verksamheten, men också hur vi tillämpar reglerna och vilka problem som kan finnas i de kontakter vi har med samhället i övrigt. Vad arbetsgivaren säger och hur läkarintyg skrivs påverkar till exempel bedömningen som Försäkringskassan gör. Det gör också handläggares olika förväntningar på kvinnor och män.

Övergripande analyser

Efter en inledande utbildning började tre expertgrupper genomföra övergripande analyser inom sina respektive områden. Sabina Petersson analyserade området sjukförmåner.

– Det visade sig att våra lagar och regler i stort sett är könsneutrala. Det tycker jag var mest positivt, säger hon. Men det fanns ett par undantag. Det gäller till exempel sjuk- och aktivitetsersättning. När man bedömer om en person har rätt till sjuk- eller aktivitetsersättning ska allt arbete en person utför räknas in, även arbete i hemmet. Det står uttryckligen i lagen. Det ska ske i skäligen omfattning, men det visade sig att handläggarna framför allt frågade kvinnor om hur mycket de arbetade i hemmet. Männerna fick frågor om sin arbetssituation.

Det medför en risk för att kvinnors arbetsförmåga bedöms hårdare. Hon kan ju städa och dammsuga.

Risk att värderingar slår igenom i besluten

Något händer när Försäkringskassans handläggare träffar kvinnor och män, menar Sabina Petersson. När rätten till ersättning baseras på en individuell prövning tar man hänsyn till en persons hela livssituation. Och då finns det en risk att handläggarnas personliga föreställning om hur kvinnor och män är och vad de behöver slår igenom i besluten. Kartläggningen visade till exempel att kvinnor får rehabiliteringsinsatser senare än män och att insatserna är mindre kostnadskrävande. Sedan tidigare visste man att kvinnor oftare har sjukpenning medan män har arbetsskadelivräntor och arbetshjälpmedel.

Den kartläggning som Sabina Petersson var med och gjorde ledde till ett nytt uppdrag, riktat till avdelningen för sjukförmåner på huvudkontoret.

– Vi fick med vändande post regeringens uppdrag att ta fram en handlingsplan för hur man skulle komma till rätta med könsskillnaderna inom sjukförsäkringens område och min uppgift idag är att se till att handlingsplanen genomförs, säger hon.

«En genomgående tanke i handlingsplanen är att föra in köns- perspektivet i alla delar av Försäkringskassans arbete med ohälsa.»

Det blev en plan som knyter an till det arbete som Försäkringskassan driver sedan tidigare på temat gender och analysen ledde fram till en strategi som fokuserar på fyra åtgärdsområden. Uppdraget var att se till att Försäkringskassans metoder och arbetssätt är utformade så att handläggningen av olika ärenden och bemötandet av kunderna sker "likformigt och rättssäkert", oavsett om kunderna är kvinnor eller män.

Obligatorisk utbildning

– Det första avdelningsledningen tog beslut om var att ordna en obligatorisk utbildnings- och kompetensdag för samtliga medarbetare och chefer på avdelningen. Regeringens jämställdhetspolitik och strategi presenterades och vi hade också tre workshops, en för att lära ut analysmetoden JämKas Plus, en för dem som arbetar med normering och skriver exempel i våra vägledningar och en tredje för cheferna. Under 2007 kommer vi att ha en liknande utbildning för nyanställda på avdelningen. Den andra åtgärden var att utse en samordnare, med uppgiften att driva arbetet med handlingsplanen. Det vet man är en framgångsfaktor och det är min roll att vara "motor" i arbetet utan att för den skull göra att allt arbete själv, säger Sabina Petersson.

Utbildning är oerhört viktigt, menar hon. Den måste man ha för att få en grundläggande förståelse för och medvetenhet om målen i jämställdhetspolitiken och om hur jämställdhetsproblemen ser ut i samhället.

En genomgående tanke i handlingsplanen är att föra in könsperspektivet i alla delar av Försäkringskassans arbete med ohälsa, alltifrån att samla in och analyse-

ra statistik till att arbeta systematiskt med metodutvärderingar och förhållningssätt på alla nivåer i organisationen. När medarbetare i länsorganisationerna går utbildning för att lära sig mer om de regler som styr handläggningen, kan man till exempel diskutera hur reglerna fungerar för kvinnor och män.

Påverkade informationskampanj

– Sedan handlar det om många små aktiviteter, säger Sabina Petersson. Jag har till exempel kunnat ha synpunkter på höstens informationskampanj om sjukförsäkringen och har varit med och tagit fram riktlinjer för upphandling av tjänster. Vi köper ju bland annat in utredningar för att bedöma arbetsförmåga och det är viktigt att kvinnor och män blir bemötta utifrån sina förutsättningar och behov i de utredningarna. Handlingsplanen talar också uttryckligen om behovet av ledning och styrning och att könsperspektivet måste integreras på alla nivåer, bland annat i mål och nyckeltal för ohälsöarbetet. Kravet på könsuppdelad statistik finns sedan tidigare inskrivet hos Försäkringskassan, men det behövs en tydligare styrning, menar Sabina Petersson.

– Helst skulle jag vilja att Försäkringskassans verksamhetsmål skulle synliggöra att kvinnors och mäns ohälsa ser mycket olika ut. Nu är verksamhetsmålen könsneutralt utformade och följderna är att uppföljningen av målen också blir könsneutral. När målen i våra styrkort istället speglar att kvinnors och mäns verklighet ser olika ut då har vi kommit en bit på väg när det gäller jämställdhetsintegreringen.

Vägar till framgång

Det finns många faktorer som leder till framgång för en jämställdhetsstrategi, menar hon:

– Du behöver ett tydligt uppdrag, att ledningen gör en beställning. Annars är inte organisationen mogen för en förändring. Helst ska det finnas med tydliga punkter som beskriver vilken aktivitet som ska göras. Låt bli uppdraget om det saknas en beställning

– Ambitionsnivån måste vara realistisk. Prioritera bland arbetsuppgifterna så att du snabbt kan visa resultat. Påtagliga resultat ger en fortsatt drivkraft i arbetet, men du hinner inte göra allt.

– Det är viktigt att vara en bra organisationskännare, fortsätter hon. Om du vet hur beslutsvägarna går, både de formella och informella, kan du se till att du är på rätt plats vid rätt tillfälle och kan påverka i ett tidigt skede. Var fattas de strategiska besluten och var sker upptakten till de strategiska besluten? Det är viktigt inte minst när det gäller verksamhetsplanen.

– Se till att ha en mentor eller ett nätverk som kan ge dig stöd. Om du arbetar själv blir det snart ganska ensamt. Kanske ni kan vara två som delar på uppgiften.

– Var ”proaktiv” om en omorganisation av verksamheten är på gång. Se till att ditt projekt och din verksamhet får en rimlig lösning i den nya organisationen.

– Sätt rimliga mål med ditt arbete och var nöjd med det du åstadkommer.

– Ta inte på dig rollen att vara expert åt andra. Ge dem stöd, men utför inte arbetet åt dem, säger Sabina Petersson.

Din roll som jämställdhetsstrateg

Det kan finnas höga förväntningar på en jämställdhetsstrateg. Att införa ett jämställdhetsperspektiv i det löpande arbetet är en stor uppgift och kräver en strategisk insats både från ledningens sida och från jämställdhetsstrategens.

Till att börja med behövs en tydlig och bra beställning från ledningen, där det klart framgår vilket mandat du som jämställdhetsstrateg har och att det arbete du ska utföra är ett uttryck för ledningens vilja. Det är nödvändigt att detta mandat är formellt uttryckt i styrdokument och handlingsplaner. Finns inte det mandatet bör du vänta med insatser tills du har fått en tydlig beställning. På vems uppdrag arbetar du annars?

Central placering nödvändig

Eftersom en jämställdhetsstrateg arbetar övergripande är det viktigt att du också är centralt placerad i organisationen, så att du har nära till verksamheten och möjlighet att närvara där verksamhetsutveckling diskuteras. Annars blir du bara en gäst som emellanåt får säga något om jämställdhet.

Jämställdhetsstrategens arbete går i stora drag ut på att leda organisationen genom en utvecklingsprocess som innebär ett nytt arbetssätt, där jämställdhets-

perspektivet lyfts in som en självklar del av alla analyser och ställningstagande i det löpande arbetet.

Vi rekommenderar att du som jämställdhetsstrateg samlar en arbetsgrupp kring dig med företrädare för olika delar av verksamheten. Den gruppen blir en viktig samarbetspartner som kan ge underlag för planering och genomförande i organisationen.

Lite längre fram i texten kan du läsa om hur man kan lägga upp strategin för det arbetet, men det är viktigt att du redan från början har rätt fokus. Det är inte du själv som ska utföra allt arbete i processen. Din roll som jämställdhetsstrateg är snarare att vara coach, stödjare, utbildare och just strateg, det vill säga den som introducerar frågorna i organisationen, den som lägger upp planerna och erbjuder konkreta redskap och metoder för hur organisationen ska kunna arbeta på detta nya sätt. Exempel på olika analysmetoder och modeller hittar du längre bak i boken.

Høj kunskapen

Utbildning är en nyckelfråga i ett utvecklingsarbete som detta. Som jämställdhetsstrateg kommer du därför att behöva arbeta mycket med kunskapshöjande

«Det är inte du själv som ska utföra allt arbete i processen. Din roll som jämställdhetsstrateg är snarare att vara coach, stödjare, utbildare och just strateg.»

insatser. Det handlar dels om allmän genuskunskap för att de som arbetar med att utveckla verksamheten ska förstå varför frågan över huvud taget är relevant. Det handlar också om ren faktakunskap om hur regeringens jämställdhetspolitik ser ut och vilka krav den ställer på verksamheten. I det praktiska förändringsarbetet handlar det sedan om att med hjälp av strukturerade metoder analysera verksamheten för att hitta frågor som verksamheten behöver jobba vidare med.

Jämställdhetsintegrering handlar i mångt och mycket om att kunna göra analyser och dra slutsatser. En väg till framgång är också förmågan att förankra strategier och beslut i hela organisationen, inte minst i ledningsgruppen och bland mellanchefer. För att få fotfäste i organisationen är just mellancheferna en nyckelgrupp. Det är de som avgör hur stort handlingsutrymmet blir för de enskilda medarbetarna ute på enheterna.

«En väg till framgång är förmågan att förankra strategier och beslut i hela organisationen, inte minst i ledningsgruppen och bland mellanchefer.»

Ställ krav på ledningen

– INTERVJU MED EVA MARK, FIL. DR., GÖTEBORGS UNIVERSITET

Det är lätt att bli "gisslan" när man arbetar med jämställdhetsintegrering. Genom att utse en jämställdhetsstrateg eller jämställdhetsexpert tycker organisationen kanske att den har uppfyllt sitt uppdrag. Något verkligt behov av förändring finns inte alltid på dagordningen.

– För att du ska kunna göra ett bra jobb och för att du ska kunna förvänta dig att ditt arbete leder till en förändring, är det därför viktigt att du har rätt mandat och rätt förutsättningar för ditt uppdrag.

Eva Mark är Fil dr. i teoretisk filosofi och rutinerad konsult när det gäller jämställdhetsintegrering. Hon betonar hur viktigt det är med ett starkt stöd från ledningen. Det är själva grundförutsättningen för att man ska kunna leda ett förändringsarbete och själv brukar hon tacka nej till ett uppdrag om inte ledningen fattar ett tydligt beslut om att satsningen ska göras.

En självklar del av arbetet

Om man har ett starkt beslut i ryggen kan man som jämställdhetsexpert också släppa en stor del av diskussionen som handlar om att debattera varför jämställdhetsperspektivet överhuvudtaget är nödvändigt i verksamhetens arbete, menar hon. Det blir självklart att arbetet ska utföras eftersom det är bestämt så och en större del av kraften kan läggas på att förändra och utveckla arbetsprocesserna så att jämställdhetsintegrering kan bli en självklar del av det löpande arbetet.

– Organisationsförändringar är kom-

«Jämställdhetsintegrering förändrar analysen av verksamheten och arbetsrutiner och det går inte att göra utan att ledningen tydligt visar vad den vill.»

plexa processer och innefattar olika delar, de som är systembevarande och de som är systemförändrande, säger Eva Mark. Jämställdhetsintegrering förändrar analysen av verksamheten och arbetsrutiner och det går inte att göra utan att ledningen tydligt visar vad den vill.

Mer än bara ledningsstöd

Många chefer förstår inte hur viktigt deras ställningstagande är för att få till stånd en förändring i organisationen, menar hon. Även medarbetare som är tveksamma eller tycker något annat accepterar ofta det ledningen säger. Samtidigt får man inte glömma att jämställdhetsintegrering förutsätter betydligt mer än ledningsstöd.

När jämställdhetsintegrering används i det praktiska jämställdhetsarbetet är det chefer på olika nivåer som har ansvaret för att processerna genomförs, betonar Eva Mark. Och det är medarbetarna som ska genomföra dem. Därutöver behövs

övergående experthjälp i inledande faser i form av "coaching".

Jämställdhetsexpertens uppgift är att handleda medarbetare som ska inarbeta jämställdhetsperspektivet i sin ordinarie verksamhet. Därmed förändras agendan. Jämställdhetsarbetet handlar inte längre primärt om arbetet med attityder utan tar mer och mer sin utgångspunkt i verksamhetsanalys och analys av arbetsprocesser.

Det finns en risk att den som är jämställdhetsexpert tar ett alltför stort ansvar för att arbetet överhuvudtaget skall genomföras och också förväntas göra det, menar hon. Men det är viktigt att det är cheferna och medarbetarna som gör jobbet och att jämställdhetsexperten fungerar som ett stöd i processen.

– Det är medarbetarna som besitter

«Det är bättre att den praktiska jämställdhetsintegreringen av en arbetsprocess initieras och utformas mindre elegant av en medarbetare, än lysande av en utomstående expert.»

kunskaper om sitt fackområde och vet vilka strukturer som råder, säger Eva Mark. Och den kunskapen måste vara utgångspunkten för jämställdhetsintegrering. Det är bättre att den praktiska jämställdhetsintegreringen av en arbetsprocess initieras och utformas mindre elegant av en medarbetare, än lysande av en utomstående expert. Först då får man in det nya perspektivet i verksamheten.

Skapa trygghet

Hur gör man om ledningen inte ger ett tydligt stöd till arbetet med jämställdhetsintegrering?

– Då bör man koncentrera sig på ledningen och arbeta för att de ställer sig bakom ett beslut, säger Eva Mark. Man bör inte gå in i rollen att vara ledningens alibi och börja jobba med frågan ändå. Ledningen måste bära sin egen vilja eller brist på vilja.

En av jämställdhetsexpertens viktigaste uppgifter är att skapa trygghet i förändringsarbetet, menar Eva Mark. Samtalet måste få vara öppet och alla åsikter tillåtna. Ingen behöver vara politiskt korrekt.

– Man kan inte tvinga medarbetare att som privatperson tycka som ledningen, men alla på en arbetsplats ska följa den policy som gäller under arbetstid, säger hon. Det kontraktet måste gälla.

Ta inte motstånd personligt

Som jämställdhetsstrateg kan du stöta på hinder och motstånd. De kan se olika ut. Det händer mycket med människor som ska förändras och det kan kännas skrämmande. Du påverkar maktstrukturer och kanske synliggör fördomar och förr eller senare kommer du troligen att få mot-hugg, på olika plan.

Men ta inte motstånd personligt. Det beror inte på dig och dina kollegor personligen, utan snarare på att stora förändringar helt enkelt är utmanande, särskilt när det gäller frågor om jämställdhet.

En del kommer kanske att ifrågasätta hela uppdraget och i det praktiska arbetet kanske du möter ett passivt motstånd. Chefer och medarbetare går utbildningar, men sedan händer inget. Försök att luta

dig mot det mandat du har och se till att ledningen hela tiden står bakom dig, så underlättar det ditt uppdrag. Du kommer inte längre i ditt uppdrag än vad din ledning tillåter dig att gå.

Du kan också råka ut för personliga påhopp eller mer allmänna hinder på vägen, både i ledningsgruppen och i verksamheten. Ibland kan djupare värderingar lysa igenom och skapa oklarhet om vad som egentligen gäller, som när en medlem i en ledningsgrupp uttryckte sig så här: ”Du vet, högsta chefen är kvinna, de två näst högsta cheferna är kvinnor och jämställdhetssamordnaren är kvinna. Och vi män, vi lyssnar inte på kvinnor. Men jag tycker att det här med jämställdhetsintegrering är jätteviktigt.”

«Ta inte motstånd personligt. Det beror inte på dig och dina kollegor personligen, utan snarare på att stora förändringar helt enkelt är utmanande.»

Satsa på utbildning

Utbildning är viktigt när man utmanar rådande normer. För dig kanske begreppen är självklara, men det är inte alltid så lätt att få andra i organisationen att förstå vad jämställdhetsintegrering handlar om. Man behöver gemensamma ord och gemensamma perspektiv att utgå från. Man måste till exempel träna sig i att se och tala om den rådande maktordningen. Det krävs kunskap för att upptäcka ojämställdheten. Dessutom är det viktigt att ha bra redskap för att göra en analys. Det är först när man går igenom verksamheten på ett strukturerat sätt som man kan få syn på uppenbara skevheter.

Utbildning är särskilt viktig eftersom jämställdhet är en fråga som berör, en fråga som många har tankar om och värderingar kring. Det finns också ofta okunskap och fördomar som behöver vädras.

Därför tror vi på utbildningar som skapar en arena för samtal, där deltagarna får möjlighet att diskutera och pröva sina tankar. För att kunna göra det krävs tid. Förändringsarbete och arbete med värderingar tar tid.

I följande exempel kan du se hur man har valt att jobba med utbildning på några olika myndigheter.

Omfattande utbildning i Regeringskansliet

I arbetet med att jämställdhetsintegrera verksamheten på Regeringskansliet har man satsat stort på utbildning. Under 2004–2005 genomfördes cirka 120 jämställdhetsanalyser inom samtliga politik-

områden i syfte att formulera bättre jämställdhetsmål för myndigheterna.

Analysarbetet var en omfattande process med många inblandade och under ett halvår genomfördes i Regeringskansliet ett 90-tal utbildnings- och handledningstillfällen för 400 deltagare till stöd för arbetet.

Alla departement fick till exempel specialdesignad utbildning och handledning för att göra analyser inom sina politikområden. Utbildningen omfattade bland annat:

- Grundutbildning – en halvdag för alla som skulle göra analyser.
- Utbildning i metoden JämKAS Bas – för dem som skulle göra analyserna.
- Handledning vid fem tillfällen för dem som gjorde analysen. De fick göra ett par steg i analysen hemma – deltog i handledningstillfällena för att få feedback och gick sedan vidare med ytterligare några steg i analysen. Handledningarna var upplagda efter en processmodell där deltagarna hjälps åt att granska och kommentera varandras analyser. Det gav ett lärande för alla och en feedback som handlade om sakfrågorna.

Alla departements ledningsgrupper erbjöds utbildning. Flera nappade på erbjudandet och fick en kortare grundutbildning med betoning på strategiskt arbete.

Under 2006 har utbildningarna framför allt handlat om metodutbildning inför

«Utbildning är särskilt viktig eftersom jämställdhet är en fråga som berör, en fråga som många har tankar om och värderingar kring.»

uppföljning av myndigheternas resultat, om återkoppling på myndigheternas årsredovisningar, inför skrivandet av regleringsbrev och inför skrivande av kommittédirektiv. Specialdesignade utbildningar har också givits på departementen.

Målgruppen för utbildningarna har i första hand varit myndighetshandläggarna. Metoderna som har utvecklats handlar i många fall mer om ett systematiskt förhållningssätt än regelrätta metoder. Många har kommenterat att det har varit skönt att få ett systematiskt arbetsverktyg.

Säljande utbildning i Blekinge

När länsstyrelsen i Blekinge bestämde sig för att satsa på att jämställdhetsintegrera sitt arbete fick utbildningen en central roll. I praktiken blev den ett redskap för att "sälja in" idéerna i organisationen. Dessutom var den förstås själva grunden för att myndigheten skulle kunna arbeta konkret med jämställdhetsfrågorna i verksamheten, berättar Ylva Särnmark som har lett förändringsarbetet.

Att den statliga verksamheten ska jämställdhetsintegreras är inget nytt, betonar hon. Det har funnits med i regleringsbrev i flera år. Kärnverksamheten ska skötas så att kvinnor och män får service på lika villkor och så att besluten inte missgynnar någon av grupperna.

– Många tror att de jobbar så, men när de tar sig tid att verkligen lära sig mer och

analysera sin verksamhet får de en aha-upplevelse, säger Ylva Särnmark och berättar om processen på sin egen arbetsplats.

På initiativ av Ylva Särnmark och kollegan Frida Berglund bestämde sig Länsstyrelsen i Blekinge för att dra igång ett utvecklingsarbete i hela organisationen. Fokus låg på just jämställdhetsintegrering.

«Det är jätteviktigt med tydliga beslut, så att alla förstår att arbetet är prioriterat.»

– Vi började med att diskutera och skissa på ett projekt och förankrade tidigt idéerna hos ledningen, säger Ylva Särnmark. Det är jätteviktigt med tydliga beslut, så att alla förstår att arbetet är prioriterat. Det underlättade också oerhört att vi fick Växkraft mål 3-pengar för att genomföra hela utvecklingsprogrammet. Det gjorde att vi kunde ta in experter utifrån som hjälpte oss att hitta metoder och arbetssätt som fungerade för oss.

Även om ledningen var positiv tog det tid att komma igång.

– Frågan var hur vi skulle få tid att arbeta med detta och vi stötte på en del mot-

RÅD FRÅN FÄLTET

Under året har JämStöd intervjuat flera jämställdhetsstrateger om det praktiska arbetet med jämställdhetsintegrering. Så här ser deras råd ut till andra som engagerar sig i uppgiften.

Ledningen

- Se till att ledningen tar initiativet och driver frågorna.
- Lägg in jämställdhet i ledningssystemets styrdokument.
- Se till att högsta ledningen uttalat stödjer arbetet och kräver att organisationen deltar.
- Börja inte jobba förrän du har tillräcklig kunskap och har ledningen med dig.
- Se till att chefen som individ tar sitt ansvar för jämställdhetsfrågorna i det löpande arbetet.
- Om du inte har en tydlig beställning från ledningen, jobba på att få en.

Processen

- Använd en god pedagogik med många trovärdiga exempel. Folk blir intresserade!
- Bygg upp en stödjande organisation för arbetet.
- Ta fram en bra plan med mätbara mål.
- Det behövs definitivt utbildning. Använd er av jämställdhetsexperter.
- Avsätt resurser i form av tid, människor och pengar.
- Jobba med attityderna.
- Arbeta i små steg med ständiga förbättringar.
- Börja med att analysera en avgränsad del av verksamheten. Det gör jobbet hanterligt.
- Se till att alla är delaktiga i processen. Ge utrymme för samtal, det uppskattas av de flesta.
- Dokumentera det ni gör, så att arbetet sätter spår och inte bara blir en trevlig pratstund.
- Se till att din arbetsgrupp har rätt kompetens för de uppgifter ni ska utföra.
- Ta hjälp av egna och andras jämställdhetsexperter
- Se till att alla får en gemensam grundutbildning, så att inte några "äger" frågan mer än andra. Välj sedan en ingång i arbetet som känns viktig och låt förändringen ta sin tid. Tankar tar tid.
- Satsa på utbildning och forum för erfarenhetsutbyte för både chefer och övrig personal.

stånd hos vissa chefer. "Vi har ju vårt vanliga arbete att sköta, hur ska vi hinna det här?" var en vanlig reaktion.

Jämställdhetsintegrering tar tid, det

förnekar hon inte, men hon ser det som en verksamhetsutveckling, en del i det ordinarie arbetet.

För de anställda gavs egentligen inga

Din egen roll

- Ha en tydlig och realistisk bild av vad som ska åstadkommas.
- Var saklig och se praktiskt på arbetet. Det blir inte alltid som man har tänkt sig, men det blir ofta ganska bra ändå.
- Gå inte i eldsjälsfällan att förändra hela världen. Utgå från de mandat du har och gör så gott du kan. Ge inte upp när det går trögt.
- Se till att skaffa egen utbildning och synliggör värderingar, både hos dig själv och i organisationen.
- Våga rikta fokus mot dig själv. Förändringen börjar hos dig.
- Var öppen för olika lösningar. Det finns inte ett svar som är det enda rätta.
- Ta reda på vilken drivkraft organisationen har. Vad kan jämställdhetsintegrering ge just din myndighet?
- Ägna inte så mycket energi på dem som inte vill vara med. Satsa på de som vill vara med istället.
- Inse att uppgiften är utan slut, den ska bli en del i vardagen.
- Se till att ha kul också. Jämställdhet är inte tråkigt. Ha en "kick off" med bra föreläsare.
- Ta inte motstånd personligt.

Uppföljning

- Inse att revisorerna är dina bästa vänner. De kan bygga upp kontrollstationer som är en del av verksamhetsrevisionen, och kontrollera att något händer.
- Se till att högsta ledningen efterfrågar och använder resultaten.

Inför framtiden

- Se till att kunskap om jämställdhet blir en formell merit vid nyanställningar av chefer.
- Dela med er av era erfarenheter och projekt
- Ta fram bedömningskriterier, bättre verktyg och dra nytta av den statistik som kommer att samlas in.
- Var noga med att dokumentera "nuläget". Då ser ni också små förändringar. Var stolta över dem!

alternativ när arbetet väl drog igång.

– Landshövdingen bjöd in till en första halvdag för all personal och där stod att närvaron var obligatorisk. Därefter utsåg

vi elva jämställdhetsutvecklare från våra olika sakområden. I de flesta fall var det de ansvariga cheferna. Jämställdhetsutvecklarna fick sedan fördjupad kun-

skap. Under ett år fick de gå sex seminarier. Mellan seminarierna fick de hemuppgifter som de skulle utföra med sin personalgrupp.

Det var oerhört viktigt att seminarierna blev bra eftersom det hela tiden var nödvändigt att "sälja in" budskapet hos cheferna, menar hon. Om de inte var positiva och såg värdet med projektet skulle arbetet på hemmaplan bli sämre.

De fick bland annat göra värderingsövningar och lära sig metoder för att analysera sin verksamhet.

När de sedan gick vidare till sina arbetsgrupper koncentrerade de sig på ett verksamhetsområde och fick helt nya

insikter. Stödet till företag gick till exempel till största delen till manliga företagare. Hem för missbrukare hade en miljö som sällan passade kvinnorna. Och de som arbetade med familjerätt insåg att de på ett omotiverat sätt var något mer uppmärksamma mot männen.

Idag fortsätter arbetet. Jämställdhetsplanen är reviderad, ledningen har tagit fram viktiga grundprinciper för jämställdhetsarbetet och därmed ett strategiskt styrdokument.

– Ingen ifrågasätter längre jämställdhetsperspektivet och idag ingår det i den ordinarie verksamhetsuppföljningen, säger Ylva Särnmark.

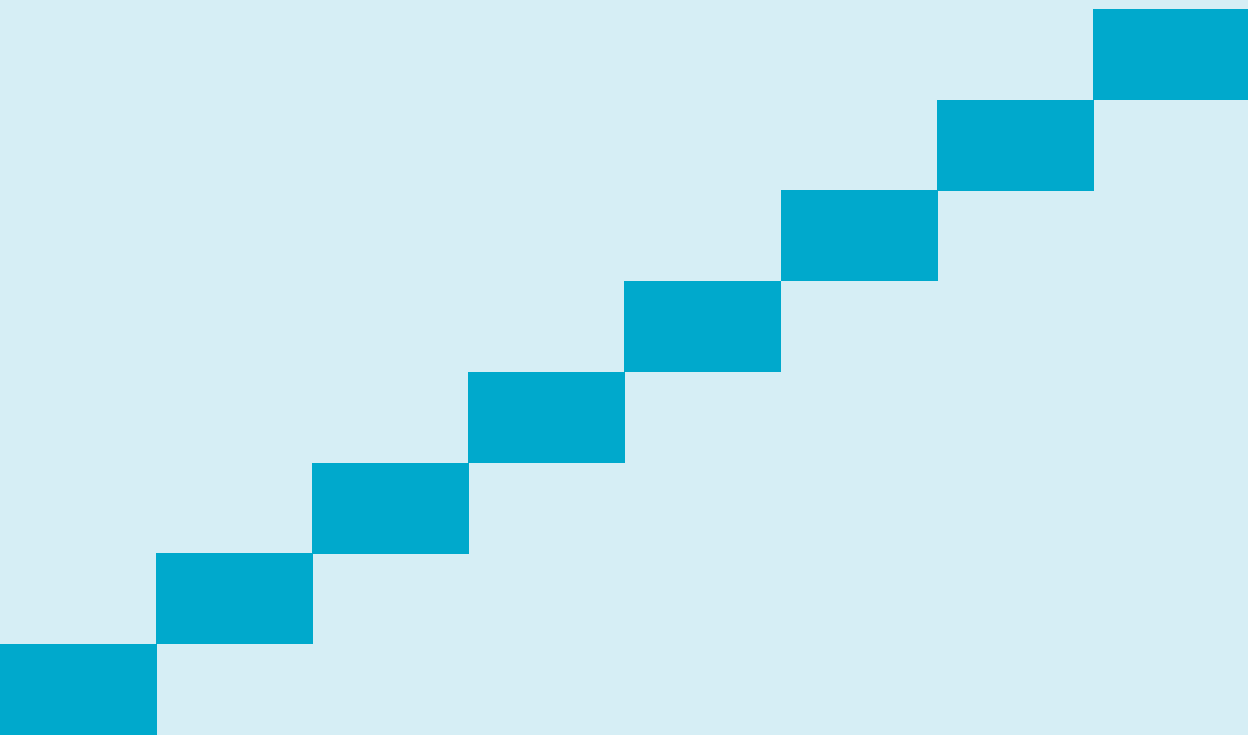
«Det var oerhört viktigt att seminarierna blev bra eftersom det hela tiden var nödvändigt att "sälja in" budskapet hos cheferna.»

Metoder och modeller

För att utmana och förändra kärnverksamheten behövs arbetsmodeller och metoder som hjälper till att göra jobbet. Jämställdhetsintegrering är ett långsiktigt utvecklingsarbete som får full effekt först när det görs systematiskt. Ett av JämStöds uppdrag har därför varit att utveckla och testa metoder till stöd för ett sådant arbete.

Här presenterar vi de metoder och arbetsmodeller som vi tycker är mest användbara. De är alla testade i olika typer av verksamheter och är tänkta att vara ett konkret stöd när ni gör en jämställdhetsanalys, tar fram en handlingsplan eller följer upp verksamheten.

Till samtliga metoder och arbetsmodeller finns fullständiga handledningar där vi guidar steg för steg. De finns presenterade i vår metabok "JämStöds Praktika" (SOU 2007:15).



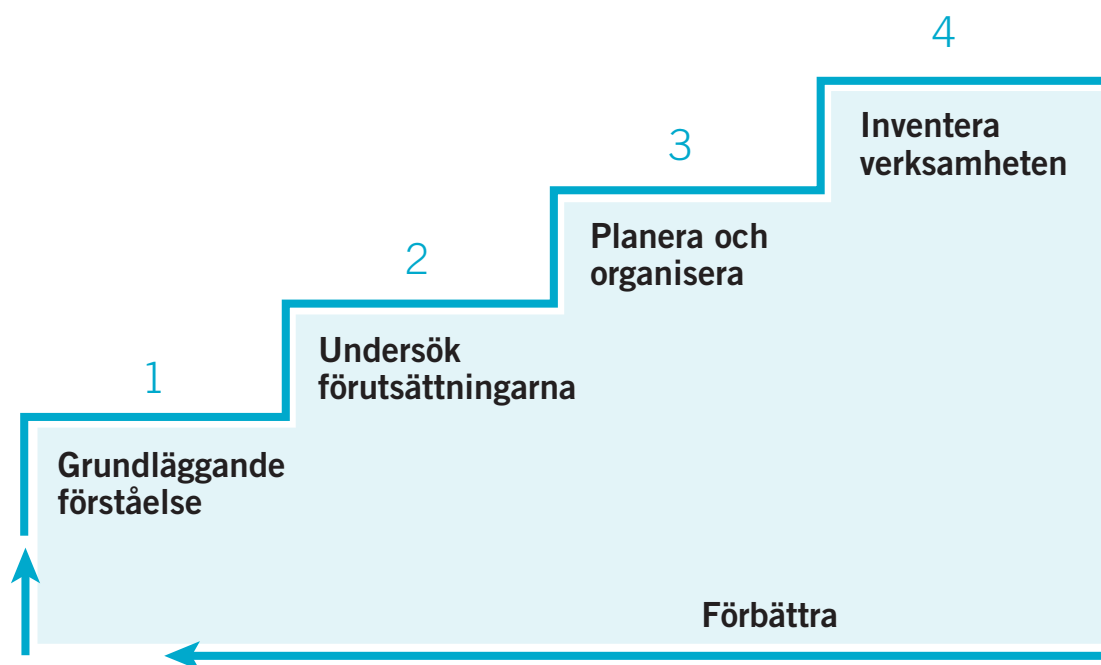
Arbetsgång för hållbar jämställdhetsintegrering – Trappan

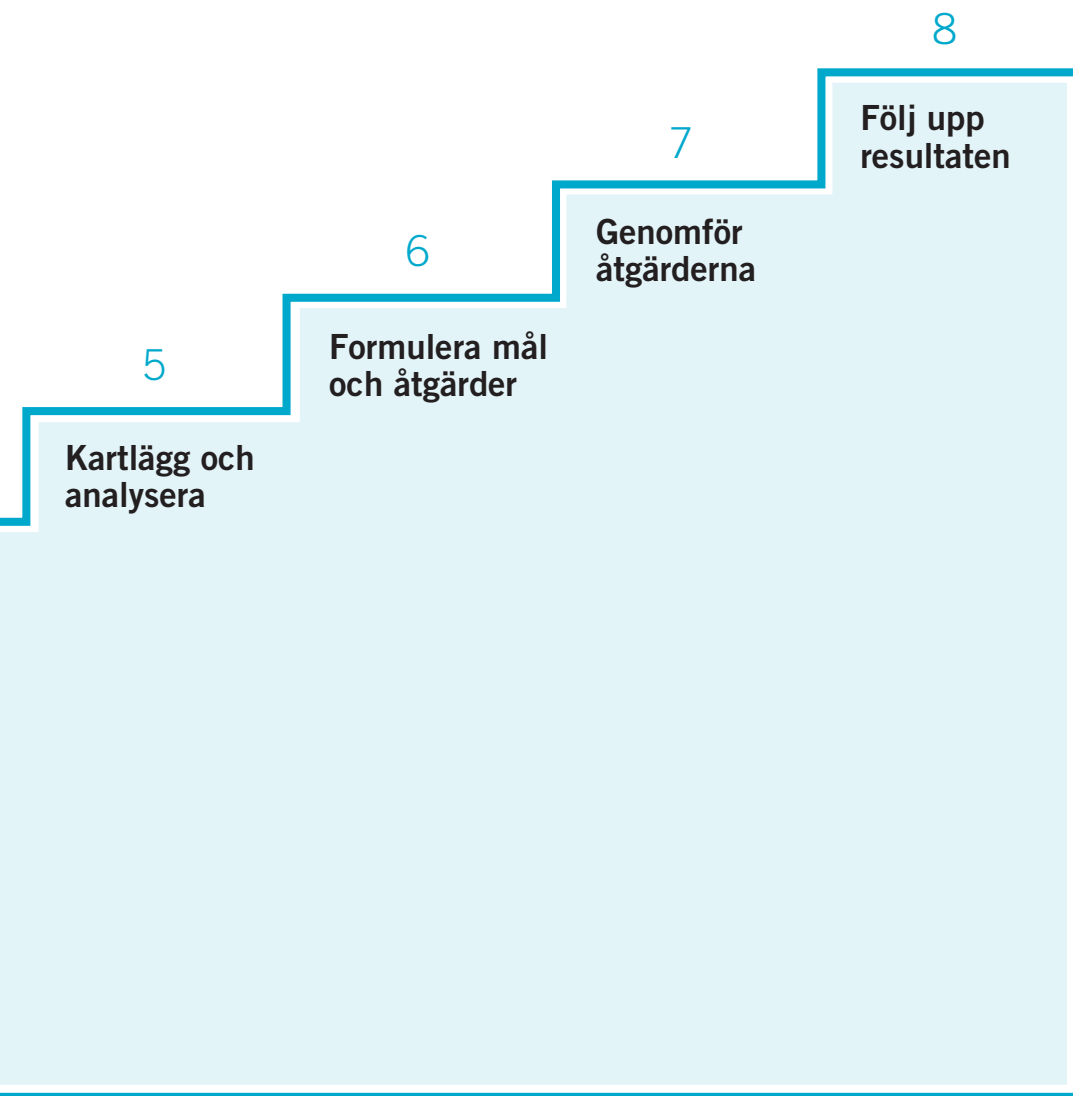
För att arbetet med jämställdhetsintegrering ska bli långsiktigt och hållbart krävs ett systematiskt arbete som är integrerat i myndighetens normala ledningssystem.

Vi har tagit fram en modell för hur arbetet kan läggas upp för att bli framgångsrikt och hållbart. Det är en struktur

som vi har funnit effektiv i det praktiska arbetet. Vi kallar arbetsgången Trappan.

Här beskriver vi de olika stegen i arbetsmodellen Trappan och vilka av JämStöds metoder som hör till respektive trappsteg.





Trappsteg **1** 2 3 4 5 6 7 8

Grundläggande förståelse

Innan arbetet med jämställdhetsintegrering påbörjas behöver alla medarbetare få kunskap om svensk jämställdhetspolitik och strategin jämställdhetsintegrering. Utbildningen bör omfatta områdena jämställdhet och genus, svensk jämställdhetspolitik och strategin jämställdhetsintegrering. En sådan utbildning ger ökad kunskap i organisationen och leder förhoppningsvis till höjd medvetenhet och ökat intresse. Även ledningen behöver kunskapen för att kunna fatta beslut om det fortsatta arbetet.

Trappsteg 1 **2** 3 4 5 6 7 8

Undersök förutsättningarna

Som steg två i processen behöver myndigheten undersöka hur förutsättningarna, nyttan och viljan att jämställdhetsintegrera verksamheten ser ut. Det sker till exempel genom att organisationen svarar på dessa frågor:

Jämställd verksamhet – hur ser den ut? Hur skulle den kunna se ut? Har vi en gemensam bild?

Nyttan för oss – Vilken är nyttan med en jämställd verksamhet? På vilket sätt utvecklas vår verksamhet? Vad vinner kunderna? Vilka effekter får det på vår verksamhet? Vilka effekter får det på våra målgrupper?

Viljan – Finns viljan att skapa en jämställd verksamhet; hos medarbetarna, hos ledningen, hos mig själv? Vad kan stödja? Vad kan hindra?

JämStöds metoder på trappsteg 2

■ GRANSKA VERKSAMHETEN

Med den här metoden kan ni göra en inventering av verksamheten utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Det är en kort och enkel metod som kan fungera bra som en igångsättare innan man ger sig in på de mer avancerade metoderna för systematiska jämställdhetsanalyser.

Metoden innehåller två moment; dels en tillbakablick på tidigare insatser dels ett antal checkfrågor om verksamhetens koppling till de jämställdhetspolitiska målen.

Metoden ger:

- uppmärksamhet åt tidigare arbete med jämställdhet
- kunskap om på vilket sätt verksamheten kan bidra till ökad jämställdhet

■ DEN JÄMSTÄLLDA VERKSAMHETEN

”Den jämställda verksamheten” är en metod där ni får en gemensam bild av vad en jämställd verksamhet skulle kunna vara för just er. Ni kan också undersöka hur det ser ut med viljan att arbeta med frågan i organisationen. Metoden kan fungera som en igångsättare för att skapa motivation att arbeta med jämställdhetsintegrering.

Metoden ger:

- en gemensam förståelse av vad en jämställd verksamhet är
- en inventering av vad som kan stödja respektive hindra utvecklingen
- en möjlighet för deltagarna att reflektera över sin personliga inställning till en jämställd verksamhet

■ UNDERSÖK VERKSAMHETSPROCESSERNA

”Undersök verksamhetsprocesserna” är en metod för att undersöka om myndigheten bidrar till att skapa ojämställdhet. Med processer menar vi ett avgränsat arbetsmoment i verksamheten. Denna metod är snabb och ganska ytlig och den fokuserar på att inventera vilka processer som kan påverka jämställdheten.

Metoden ger:

- en snabb analys av en verksamhetsprocess ur ett jämställdhetsperspektiv
- hjälp att upptäcka och förebygga risken att skapa ojämställdhet i verksamheten
- förslag till åtgärder för ökad jämställdhet i processen

Trappsteg 1 2 **3** 4 5 6 7 8

Planera och organisera

I steg tre tar ledningen ansvar för att planera och sätta mål för arbetet med jämställdhetsintegrering. Det är viktigt att ledningen ger direktiv för hur arbetet ska organiseras. Här kan man ha god hjälp av framgångsfaktorerna i MUMS-modellen.

JämStöds metoder på trappsteg 3

■ CHECKLISTA FÖR PLANERING OCH ORGANISERING AV UTVECKLINGARBETET – MUMS

Checklistan är en modell för att organisera arbetet. Dessa frågor kan vara bra att ställa:

Mål och annan styrning – finns direktiv från ledningen? Har vi satt mål för integreringsarbetet? Hur följs arbetet upp? Har vi avsatt

resurser? Har vi fört in arbetet i myndighetens system för uppföljning?

Utbildning – har vi planerat utbildning i genusteori och metoder för jämställdhetsanalyser?

Metoder – har vi metoder och arbetssätt för vårt arbete med jämställdhetsintegrering?

Stöd och samordning – hur samordnar vi arbetet med jämställdhetsintegrering? Hur sköter vi den strategiska utvecklingen? Hur ger vi stöd till medarbetarna?

MUMS-modellen innehåller en checklista och ett självskattningstest.

Modellen ger:

- En översiktlig bild av vad som krävs för att organisera arbetet med jämställdhetsintegrering
- En gemensam bild av nuläget i organisationen och av hur arbetet kan gå vidare
- Ett underlag för att planera ledning och organisering av arbetet med jämställdhetsintegrering

Trappsteg 1 2 3 **4** 5 6 7 8

Inventera verksamheten

Därefter är det dags att inventera och sammanställa verksamheten och verksamhetens mål som ett underlag för beslut om vad som ska analyseras eller förändras. Vilka verksamheters beslut påverkar kvinnor och män? Hur kan våra verksamheter bidra till att uppfylla de jämställdhetspolitiska målen. Metoderna på detta trappsteg ger en medvetenhet om hur myndighetens verksamhet kan bidra till att uppnå de jämställdhetspolitiska målen.

JämStöds metoder på trappsteg 4

■ JÄMKART

JämKART (JämställdhetsKARTläggning) ger en snabb överblick över en verksamhets betydelse för jämställdheten samt en bedömning av hur långt jämställdhetsarbetet har kommit idag. Den ger också utrymme att föreslå förbättringsåtgärder vilka sedan kan läggas i en aktivitetsplan för jämställdhetsintegrering. JämKART kan med fördel även användas för att göra en översiktlig inventering av verksamheter inför val och prioritering av djupare jämställdhetsarbete.

Syftet är att ge en överblick över vilka av myndighetens verksamheter som är viktiga för jämställdheten, hur verksamheten redan idag medverkar till att uppfylla de jämställdhetspolitiska målen samt vilka förbättringsåtgärder som behöver göras för att de jämställdhetspolitiska målen ska uppnås.

Metoden ger:

- en överblick över verksamhetens betydelse för jämställdhet
- en kortfattad bild av hur verksamheten berörs av de jämställdhetspolitiska målen
- en bedömning av förbättringspotentialen när det gäller jämställdhet i verksamheten
- förslag till förbättringsåtgärder

■ JÄMKAS BAS

Även metoden JämKAS Bas innehåller moment som hör till trappsteg 4, men eftersom metoden omfattar mer än bara kartläggning har vi valt att presentera den på nästa steg.

ATT GÖRA EN JÄMSTÄLLDHETSANALYS

Man brukar skilja mellan jämställdhetsanalyser och könskonsekvensanalyser. Att göra en könskonsekvensanalys innebär att redovisa statistik och andra uppgifter uppdelat på kön och beskriva situationen för kvinnor och män.

En jämställdhetsanalys är en kartläggning av verksamheten i form av bland annat könsuppdelad statistik som analyseras i förhållande till de jämställdhetspolitiska målen. För att göra en jämställdhetsanalys krävs baskunskap om svensk jämställdhetspolitik.

Processen vid en jämställdhetsanalys kan förenklat beskrivas så här:

Inventering – av befintlig verksamhet.

Kartläggning – så här ser det ut för kvinnor och män nu.

Analys – de effekter vår verksamhet har för kvinnor respektive män.

Mål – så här ser det ut för kvinnor och män framöver.

Handling – så här gör vi för att komma från nuläge till målet.

Kartlägg och analysera

Först i detta steg påbörjas arbetet med att kartlägga och analysera verksamheten lite mer på djupet. Hur arbetar vi idag? Vad händer med verksamheten om vi på ett tydligt sätt tar hänsyn till både kvinnors och mäns behov i våra beslut? Blir det någon skillnad?

Här kartlägger och analyserar man hur myndighetens verksamhet bedrivs ur ett jämställdhetsperspektiv genom att svara på dessa frågor:

- Målgruppen – vilka är målgrupperna för verksamheterna?
- Kartlägg – hur ser representationen ut? Hur är resurserna fördelade? Vem är norm för verksamheten?
- Analysera – hur ser könsmönstren ut? Vilka konsekvenser får de för gruppen kvinnor respektive män?

JämStöds metoder på trappsteg 5

■ JÄMKAS PLUS

JämKAS (Jämställdhet Kartläggning–Analys–Slutsatser)

JämKAS Plus är en metod för att göra en jämställdhetsanalys av ett specifikt könsmönster. Den kan vara ett stöd i att synliggöra jämställdhetsperspektivet i en sakfråga. Det könsmönster ni vill undersöka kan exempelvis vara att fler män än kvinnor får del av ert utvecklingsstöd, att fler kvinnor än män söker ett speciellt bidrag eller att fler pojkar än flickor får del av någon åtgärd.

Med hjälp av metoden kan ni undersöka om det specifika könsmönstret är ett jämställdhetsproblem. Metoden hjälper er också att välja åtgärder och insatser för att motverka den bristande jämställdheten.

Metoden ger:

- en analys av ett könsmönster utifrån resonemang om jämställdhet
- hjälp i arbetet med att välja åtgärder och insatser för att motverka bristande jämställdhet
- förslag till åtgärder för att uppnå ökad jämställdhet i verksamheten

■ 4R-METODEN

4R-metoden hjälper till att kartlägga och analysera en verksamhet ur ett jämställdhetsperspektiv. Metoden ger en översiktlig bild av hur verksamheten styrs och finansieras idag och hur den bör förändras för att möta kvinnors respektive mäns behov. Metoden fokuserar på att kartlägga hur kvinnor och män är representerade i verksamhetens olika delar och hur era resurser fördelas mellan könen. Kartläggningen syftar till att besvara frågan: Vem får vad och på vilka villkor? Analysen ger svar på frågan: Hur kan vi förbättra?

Metoden ger:

- kunskap om könsmönster i verksamheten när det gäller representation och resurser
- möjlighet att analysera upptäckta könsmönster
- förslag till åtgärder

■ JÄMKAS BAS

JämKAS (Jämställdhet Kartläggning–Analys–Slutsatser)

JämKAS Bas är en metod för att systematiskt göra en jämställdhetsanalys av verksamheten och att välja ut ett strategiskt område inom verksamheten att fördjupa sig i. Metoden består av flera delar: inventering, kartläggning, analys och åtgärder.

JämKAS Bas är vår mest omfattande metod för verksamhetsanalys och är ett lämpligt redskap för att bedriva ett kontinuerligt och systematiskt arbete med jämställdhetsintegrering.

Metoden ger:

- en analys av verksamheten utifrån resonemang om jämställdhet
- ett underlag för att välja det mest relevanta området att arbeta vidare med
- förslag till åtgärder för att uppnå ökad jämställdhet i verksamheten

■ PROCESSKARTLÄGGNING

Denna metod för processkartläggning hjälper er att analysera avgränsade delar i verksamheten ur ett jämställdhetsperspektiv. Ni startar med att inventera vad ni gör och hur gör ni det. Därefter undersöker ni hur era processer kan bidra till att uppnå de jämställdhetspolitiska målen.

Med process avser vi ett händelseförlopp, ett arbetsmoment i en organisation. En process består av flera delmoment. Exempel på processer kan vara verksamhetsplanering eller bedömning av ansökningar eller ärenden.

Metoden består av fler delar: inventering, identifiering av fällor och könsmonster samt förslag till åtgärder för förbättringar och skapandet av en handlingsplan.

Metoden ger:

- en analys av en process ur ett jämställdhetsperspektiv
- hjälp att upptäcka och förebyggen risken att skapa ojämställdhet i verksamheten
- förslag till åtgärder för ökad jämställdhet i verksamheten

Trappsteg 1 2 3 4 5 **6** 7 8

Formulera mål och åtgärder

Utifrån de jämställdhetsanalyser som har gjorts är det nu dags att ta fram en åtgärdsplan genom att formulera mål, indikatorer och åtgärder för att skapa en mer jämställd verksamhet. Det gör att man även kan mäta om åtgärderna leder till ökad jämställdhet.

Ni kan planera förbättring genom att svara på dessa frågor:

- Mål – vad ska vi förändra? Behöver nya mål formuleras? Kan vi förbättra de mål som redan finns?
- Indikatorer – Hur ska vi effektivt mäta våra åtgärder? Är indikatorerna användbara för att utvärdera resultatet?
- Åtgärder – vad ska vi göra? Hur ska vi göra det? Hur mäter vi att det är gjort?

JämStöds metoder på trappsteg 6

Samma som på trappsteg 5: JämKAS Plus, 4R-metoden, JämKAS Bas och Processkartläggning.

Trappsteg 1 2 3 4 5 6 **7** 8

Genomför åtgärderna

Myndigheten tar steget och genomför åtgärderna. Här är det viktigt att ledningen tydligt fattar ett beslut om vad som ska göras och av vem. Det är nu ni skapar en mer jämställd verksamhet.

Följ upp resultaten

Detta steg ger ledningen möjlighet att följa upp verksamheten ur ett jämställdhetsperspektiv. Ledningen ser till att resultaten följs upp och utvärderar arbetet genom att till exempel svara på följande frågor:

- Följ upp – har vi nått våra mål? Vad blev resultatet av vårt arbete? Hur bedömer vi kvaliteten på genomförandet?
- Utvärdering – vilka lärdomar kan vi dra? Hur ser vi till att den positiva förändringen består? Hur tar vi tillvara lärdomarna från den negativa förändringen? Vad blir nästa steg?
- Sprida resultat – hur sprider vi resultatet och lärdomarna i organisationen? Hur får vi det att leva vidare? Hur firar vi framgångarna?

JämStöds metoder på trappsteg 8

■ JÄMUR – METOD FÖR UPPFÖLJNING AV RESULTAT

JämUR (Jämställdhet Uppföljning av Resultat) är en metod som hjälper er att följa upp resultatet av den ordinarie verksamheten ur ett jämställdhetsperspektiv. Då kan ni sedan ge förslag på förbättringar och återkoppling till dem som bedriver verksamheten. Vi rekommenderar att ni använder detta verktyg även när ni arbetar med JämKAS Bas.

Metoden ger:

- en möjlighet att mäta verksamhetens effekter för kvinnor respektive män
- en möjlighet att koppla verksamhetens kostnader till kvinnor respektive män
- förslag till förbättringar för att verksamheten ska bli mer jämställd



ett Wolters Kluwer-företag

106 47 Stockholm Tel 08-690 91 90 Fax 08-690 91 91 order.fritzes@nj.se www.fritzes.se

ISBN 978-91-38-22711-4 ISSN 0375-250X