

Rapport nr 16 2003



LÄNSSTYRELSEN  
I STOCKHOLMS LÄN

# Integrering av mångfalds- och ledarutveckling

på Länsstyrelsen i Stockholms län



Rapport nr 16 2003



LÄNSSTYRELSEN  
I STOCKHOLMS LÄN

# Integrering av mångfalds- och ledarutveckling

på Länsstyrelsen i Stockholms län

Författare: Helena Rojas Lundgren, socialavdelningen och Margareta Sandebo-Eriksson, personalavdelningen

Utgivningsår: 2003

Tryckeri: Intellecta Docusys

Denna rapport kan beställas från Länsstyrelsens socialavdelning, tel. 08-785 40 94.

URL: <http://www.ab.lst.se>

ISBN 91-7281-107-2

# Innehåll

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
<b>Projektet i korthet .....</b>	<b>3</b>
<b>Vad har vi gjort? – generella resultat.....</b>	<b>4</b>
Generella erfarenheter .....	5
Mångfaldsarbete .....	5
Antidiskrimineringsarbete .....	6
<b>Det fortsatta arbetet .....</b>	<b>6</b>
<b>Aktiviteter.....</b>	<b>9</b>
<b>1. Integrering av verksamheter .....</b>	<b>9</b>
<b>Vad har vi gjort?.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Självutvärdering av strukturer och arbetsformer .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. Attitydarbete och kompetensutveckling.....</b>	<b>9</b>
Forumspel .....	10
Handledarutbildning i Forumspel.....	11
Mångfald och Dialog –MOD.....	11
Mångfaldsambassadörer - ambassadörsnätverk .....	11
Andra interna nätverk inom ramen för projektet.....	11
<b>1.3. Aktiviteter på avdelningarna.....</b>	<b>11</b>
Socialavdelningen.....	12
Förvaltningsavdelningen .....	12
Miljö- och planavdelningen.....	12
Räddning- och säkerhetsavdelningen .....	12
Utvecklingsavdelningen .....	13
Ekonomiavdelningen .....	13
Samtliga enheter .....	13
Erfarenheter av arbetet med att integrera verksamheter.....	13
<b>Det fortsatta arbetet .....</b>	<b>13</b>
<b>2. Ledarutveckling - chefers roll och engagemang i mångfaldsarbetet .....</b>	<b>15</b>
<b>Vad har vi gjort?.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Ledarnätverk .....</b>	<b>15</b>
Erfarenheter .....	16
<b>Det fortsatta arbetet .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2. Studien ”Dolda Hinder för jämställdhet” .....</b>	<b>17</b>
<b>Vad har vi gjort?.....</b>	<b>17</b>
<b>Det fortsatta arbetet .....</b>	<b>17</b>
<b>3. Rekryteringsprocessen.....</b>	<b>19</b>
<b>Vad har vi gjort?.....</b>	<b>19</b>
Erfarenheter .....	20
<b>Det fortsatta arbetet .....</b>	<b>20</b>
<b>4. Praktikantprojektet - mångfald i praktiken .....</b>	<b>21</b>
<b>Vad har vi gjort.....</b>	<b>21</b>
Erfarenheter .....	22

Det fortsatta arbetet .....	23
<b>5. Länsstyrelsens interna och externa informationskanaler och rutiner.....</b>	<b>25</b>
Vad har vi gjort?.....	25
Interna kommunikationskanaler .....	25
Externa kommunikationskanaler .....	25
Erfarenheter .....	26
Det fortsatta arbetet .....	26
<b>6. Extern spridning av erfarenheter .....</b>	<b>27</b>
Vad har vi gjort?.....	27
Erfarenheter .....	27
Det fortsatta arbetet .....	28
<b>7. Generella erfarenheter om mångfaldsprocessen.....</b>	<b>29</b>
<b>8. Projektorganisation och det fortsatta arbetet .....</b>	<b>31</b>
Styrgrupp .....	31
Projektledare.....	31
Arbetsgrupper.....	32
Mångfaldsambassadörer - ambassadörsnätverk.....	32
Det fortsatta arbetet .....	32
<b>Bilagor.....</b>	<b>35</b>
1. Länsstyrelsens organisation	
2. Dolda hinder för jämställdhet på Länsstyrelsen i Stockholm? Rapport av Klara Regnö	
3. Vision och mångfaldspolicy för Länsstyrelsen	
4. Länsstyrelsens mångfaldsorganisation från 1/1-2003	

# Sammanfattning

Projektet ”Integrering av mångfalds- och ledarutveckling vid Länsstyrelsen i Stockholms län” har bedrivits under perioden 1 september, 2001 – 31 december, 2002. Integreringen av verksamheterna är en utveckling av det mångfaldsprojekt som bedrevs under perioden 1 mars, 2000 – 28 februari, 2001<sup>1</sup> och projektet för ledarskapsutveckling som bedrivits från 2000. Arbetet har möjliggjorts genom finansiellt stöd från Utvecklingsrådet för den statliga sektorn.

Budgeten för projektet omsluter 2 576 000 kr. Utvecklingsrådet har bidragit med 1 000 000 kr. Länsstyrelsens bidrag har bestått av arbetstidskostnader för chefer, arbetsgrupp, handledare, mångfaldsambassadörer, rekryterare, informationspersonal samt 25 % av projektledarens lön. Den ekonomiska redovisningen skickas separat.

## Projektet i korthet

Länsstyrelsen<sup>2</sup> har under två års tid bedrivit två till en början separata projekt, för att utveckla vårt interna mångfalds- och ledarskapsarbete. Projektarbetet har också innefattat insatser för att lyfta fram eller tillföra mångfaldsaspekter i våra interna kommunikationskanaler samt i vår externa information och service. Under det andra årets projektarbete har fokus legat på att integrera de olika verksamheterna med varandra.

Som verktyg i att föra arbetet framåt har vi använt oss av FEED modellen, en kvalitetssäkringsmetod för mångfaldsutveckling. Med hjälp av FEED uppmärksammade vi under det första årets arbete en rad kriterier som vi inledningsvis inte kopplade till mångfald, exempelvis ledarskap, arbetsmiljöfrågor och information/tillgänglighet. Arbetet med FEED-modellen synliggjorde kriteriernas gemensamma nämnare, vilket födde idén att arbeta samman interna utvecklingsinsatser inom dessa områden.

Den röda tråden i de olika aktiviteterna har varit lyfta det gemensamma förhållningssättet mellan de interna utvecklingsinsatserna mångfald, ledarskap, jämställdhet och information samt att skapa en dynamisk process där chefer och medarbetare på olika sätt blir involverade och delaktiga<sup>3</sup>. Denna projektomgång har fokus legat på:

- En andra självvärdering av strukturer och arbetsformer inom myndigheten.
- Ledarutveckling, inklusive ledningens och chefernas roll och engagemang i mångfaldsarbetet.
- En studie över dolda hinder för ökad jämställdhet på chefsnivå inklusive paralleller till dolda hinder för etnisk jämlikhet.
- Fördjupade kunskaper om mångfald, antidiskriminering till nyckelgrupper i syfte att säkra ett fortsatt utvecklingsarbete efter projektet.
- Översyn av ordinarie rekryteringsprocess.

---

<sup>1</sup> Se tidigare rapport till Utvecklingsrådet, Länsstyrelsen i Stockholms län, Socialavdelningen, 2001:19

<sup>2</sup> Länsstyrelsen i Stockholm har n drygt 400 anställda. Vi är regeringens representanter i länet och i egenskap av sådana arbetar inom sakområden som spänner över alla samhällssektorer. Vårt uppdrag är att genomföra beslut som fattas av regering och riksdag. Vårt uppdrag är också att se till att länet utvecklas på invånarnas villkor samt att föra länsbornas talan.

<sup>3</sup> Den forskning som finns om mångfald visar att de är nödvändigt att arbeta helhetstäckande för att nå varaktiga resultat. Om man bara fokuserar på snabba resultat och inte arbetar med strukturella hinder eller interna attityder är risken stor för bakslag på sikt.

- Praktikantprojekt.
- Länsstyrelsens interna och externa informationskanaler och rutiner.

Under projekttiden har det funnits ett nätverk bestående av mångfaldsambassadörer<sup>4</sup> samt ett nätverk för praktikanter och ett annat för handledare. Nätverkens syfte har varit utbyta erfarenheter och återföra dem till mångfaldsarbetet<sup>5</sup> och har fungerat som stöd i projektarbetet. Inom ramen för projektets chefsutvecklingsdel har det också funnits tre aktiva chefsnätverk. Utöver dessa har Länsstyrelsens informatörsnätverk involverats i projektet.

Länsstyrelsens drivkraft i arbetet med att utveckla organisationen, dess medlemmar och dess verksamheter är att göra myndigheten bättre rustad att i vårt dagliga arbete uppmärksamma olika gruppers intressen på lika villkor. Vi har också ambitionen att bli mer kända bland befolkningen och därmed öka vår legitimitet.

## Vad har vi gjort? – generella resultat

Inom ramen för detta integreringsprojekt har vi gjort en andra självutvärdering samt betygsatt de olika kriterierna enligt kvalitetssäkringsmodellen EOQF/FEED<sup>6</sup>. Vi har under projekttiden även fortsatt med insatser för att öka de anställdas mångfaldskunskaper och för att medvetandegöra om förutfattade meningar och föreställningar som är i vägen för en ökad mångfald. Därutöver har vi inom ramen för detta integreringsprojekt utvecklat ledarnätverken ytterligare och ringat in ledarskapet som avgörande för att ge mångfald genomslag i organisationen. Med hjälp av de erfarenheter vi gjorde under den första omgången, har vi också sett över och förbättrat praktikantprojektet för akademiker med utländsk bakgrund.

FEED har varit det verktyg vi har använt oss av för samordningen av de olika delarna i projektet. Arbetet med FEED modellen har givit resultat och den 17 mars 2003 får vi, som tredje organisation i Sverige, en europeisk bronsutmärkelse för systematiskt mångfaldsarbetet enligt FEED-modellen under minst två års tid<sup>7</sup>.

Ett viktigt framsteg under projekttiden har varit att vi, genom insatser på de olika områdena, har hittat fram till ett gemensamt förhållningssätt mellan mångfald, jämställdhet, ledarskap och information. Den gemensamma ansatsen är att alla förespråkar ökad öppenhet, delaktighet och intern/extern demokrati. Med denna gemensamma grund har vi kunnat synliggöra och förbättra generella strukturer och arbetsformer som i praktiken har uteslutande karaktär, t ex när det gäller de olika delarna i rekryteringsprocessen, chefsrollen och vårt myndighetsspråk. Den gemensamma kärnan har tydliggjorts ytterligare genom regeringsuppdraget ”En statsförvaltning i demokratins tjänst” och ”24 timmars myndigheten” som har fokus på demokrati och på att nå ut till alla medborgare på lika villkor.

Runt 60 av länsstyrelsens medarbetare har haft något konkret uppdrag under projekttiden. Ca 180<sup>8</sup> anställda har deltagit i olika mångfaldsfortbildningar. Utöver riktade utbildningsinsatser

<sup>4</sup> Se särskilt avsnitt i denna rapport

<sup>5</sup> Se särskilt avsnitt i denna rapport.

<sup>6</sup> EOQF, Equal Opportunity Quality Framework, har ändrat namn till FEED, Framework for Excellence in Equality and Diversity. FEED rapport nr 2 finns att beställa från Länsstyrelsen på svenska och på engelska.

<sup>7</sup> Först var Länsarbetsnämnden i västra Götaland och i mars 2002 fick Länsarbetsnämnden i Stockholm utmärkelsen.

<sup>8</sup> Chefer, mångfaldsambassadörer, internkonsulter, skyddsombud, fackliga representanter, informatörer, socialavdelningen, trafikenheten, mark- och vattenskydds enheten, länsveterinärenheten.



har mångfaldsperspektivet förmedlats till alla anställda genom intranätet, enhetsbesök och diskussioner, samt ett öppet seminarium om ”Att leda olikhet”<sup>9</sup>.

Under aktuell projektperiod tog vi emot 9 högskoleutbildade praktikanter med utländsk bakgrund. Av dessa fick 3 arbete på Länsstyrelsen efter fullgjord praktik, bl a som jurister och inom IT-området.

Inom ramen för arbetet, och för att säkra en långsiktighet i det som uppnås under projekttiden, har vi arbetat fram en allmän vision för Länsstyrelsen, en mångfaldspolicy<sup>10</sup>, samt en intern organisation för att garantera ett fortsatt arbete när projektet avslutats<sup>11</sup>. Under projekttiden har vi omarbetat Länsstyrelsens rekryteringspolicy och tagit fram en ”verktygslåda vid rekrytering” som stöd till chefer och ambassadörer för att ge policyn genomslag ute på avdelningar och enheter.

Vi har fortsatt med chefsutvecklingen i nätverksform som har innefattat kontinuerlig återföring till cheferna i nätverken. Utöver detta har särskilda utvecklingsinsatser med chefer som målgrupp genomförts, t ex utbildning i utvecklingssamtal och i ”inkluderande ledarskap”. Studien ”Dolda hinder för jämställdhet”<sup>12</sup> hade även den chefskapet i fokus.

Externt har vi under året utvecklat en roll som rådgivare till andra organisationer inom offentlig sektor. För att stödja mångfaldsutvecklingen i regionen har vi tagit initiativ till ett regionalt mångfaldsnätverk<sup>13</sup>. Nätverket riktar sig till praktiker på området som är i behov av stöd och av att utbyta erfarenheter.

## **Generella erfarenheter**

Under projekttiden har chefernas roll utkristalliserats alltmer som avgörande faktor för utvecklingen till en mångfaldsorganisation. Om man har ambitionen att föra in mångfaldsperspektivet i strukturer och arbetsformer, är vår modell att integrera interna insatser för ledar- och mångfaldsutveckling med varandra en bra och framkomlig väg.

En mycket viktig insikt vi har gjort under arbetets gång är att mångfald inte enbart är ett antidiskrimineringsarbete, något som var vår utgångspunkt när vi satte i gång. Mångfald är främst ett förhållningssätt, en strategi för att förbättra myndighetens förmåga att nå ut till hela befolkningen på lika villkor.

## **Mångfaldsarbete**

Mångfaldsarbete kan beskrivas med att myndigheten behöver skaffa sig en viss kompetens för att kunna ge likvärdig service till alla länets medborgare. Denna kompetens handlar om att komplettera befintlig kunskap inom organisationen. I en myndighet som Länsstyrelsen, där majoriteten av medarbetarna är uppväxta i homogena svenska medelklassområden, kan den kunskap som behöver tillföras verksamheten t ex handla om att ha erfarenhet av

---

<sup>9</sup> Ht 2002. Angelika Dilschmann, som gjort Utvecklingsrådets uppföljning av Länsstyrelsens mångfaldsarbete med fokus på chefernas roll i processen, ”Att leda olikhet” höll i föredraget.

<sup>10</sup> Bilaga nr 3.

<sup>11</sup> Bilaga nr 4

<sup>12</sup> Bilaga nr 2.

<sup>13</sup> I nätverket ingår organisationer från offentlig, privat och frivillig sektor. Kravet för att ingå i nätverket är att man arbetar med frågan inom den egna organisationen.

mångkulturella områden i länet, att ha kunskap i större invandrarspråk eller att ha erfarenhet av att ha arbetat i andra länder inom relevant verksamhet. Den kompetensen kan dock lika väl finnas hos en person som är s.k. etniskt svensk som hos en person med ursprung i ett annat land. En viktig insikt som får alltmer genomslag i organisationen, och som växt fram i återkommande diskussioner, är att kompetensen inte har något med en människas utseende att göra. Det kan verka självklart men i praktiken är sammanblandningen mellan ursprung och kompetens en av de största svårigheterna i mångfaldsarbetet.

### **Antidiskrimineringsarbete**

Antidiskrimineringsarbetet har fokus på att individer diskrimineras pga. fördomar och förutfattade meningar kring kön, utseende, grupp/religiös tillhörighet, sexuell läggning etc. Mycket förenklat är Länsstyrelsens erfarenhet att man först måste jobba sig igenom antidiskrimineringsdelen för att kunna arbeta med mångfald (kunna ta vara på kompetensen hos enskilda individer). Vid antidiskrimineringsarbete är beteende och bemötande för att inte bryta mot lagen i centrum för aktiviteterna - inte i främsta hand attityder, något som ligger djupare och tar längre tid att förändra<sup>14</sup>.

Resultatet från studien om dolda hinder för jämställdhet varit särskilt viktig för att hitta strukturer i myndigheten som verkar diskriminerande. De chefsinsatser vi har genomfört inom ramen för projektet har varit betydelsefulla för utvecklingen av ledarrollen i sig, men också för antidiskrimineringsarbetet. Chefsinsatserna inom ramen för projektet har utgått ifrån att chefer som är säkra i sin ledarroll, har större förutsättningar att skapa ett öppnare och mer tillåtande klimat på sina enheter.

I praktiken har vi bedrivit mångfalds- och antidiskrimineringsarbetet parallellt och de har befruktat varandra ömsesidigt.

### **Det fortsatta arbetet**

I syfte att säkra det långsiktiga arbetet har vi arbetat fram en permanent mångfaldsorganisation<sup>15</sup>. Den nya organisationen gäller sedan 1/1-2003 då mångfalds- och ledarskapsarbetet övergick till ordinarie verksamhet. Den har beslutats av länsledningen och förankrats hos chefer och ambassadörer. En handlingsplan för mångfaldsinsatser under 2003 har tagits fram.

Den allmänna vision för Länsstyrelsen som tagits fram av arbetsgruppen för mångfald (MAG) under projektetiden, utgör en bas för ett brett visionsarbete som Landshövdingen drar i gång på myndigheten hösten 2003. Mångfaldspolicyn har godkänts och kommer vid nästa revidering av rekryteringspolicyn att integreras i denna. Utöver detta har Länsstyrelsen numera krav på redovisning av mångfaldsaspekter i myndighetens tertial- och årsredovisningar. Därutöver har arbetsgruppen fört diskussioner med ledningen om att avsätta en viss budget för mångfaldsaktiviteter.

Vi kommer även fortsättningsvis att arbeta med EOQF/FEED modellen för att garantera en fortsatt hög kvalitet på det interna utvecklingsarbetet. I mars 2003 kommer Länsstyrelsen som tredje organisation i Sverige att erhålla Equality Foundations bronsutmärkelse för ett

---

<sup>14</sup> Läs mer om detta i Länsstyrelsens reserapport från England, mars 2001.

<sup>15</sup> Bilaga nr 4.

systematiskt mångfaldsarbete i enlighet med FEED metoden. I och med utmärkelsen åtar sig Länsstyrelsen att göra en årlig granskning av organisationen enligt FEED kriterierna.

För att ytterligare förstärka mångfaldsarbetet när det övergår i ordinarie verksamhet har vi inlett ett samarbete med Ombudsmannen mot etnisk diskriminering (D. O.) i syfte att teckna en överenskommelse om fortsatt antidiskrimineringsarbete. I gengäld står D.O. för utbildning och stöd, främst till enhetsambassadörer. Samarbetsavtalet med D.O. kommer att undertecknas samband med ceremonin kring bronsutmärkelsen på Länsstyrelsens årliga personalkonferens den 17 mars 2003.

Den nya organisationen för mångfaldsarbete syftar till ett fortsatt brett engagemang i organisationen med ett Mångfaldsråd som leder arbetet med stöd av Personalavdelning, integrationsansvariga, samtliga chefer och mångfaldsambassadörer. Genom de avtal som ska skrivas med DO hoppas vi hålla ambassadörerna välinformerade om dagsläget kring lagstiftning och de fall som D.O. hanterar. Syftet med det är att ge enhetsambassadörerna stöd i sin angelägna uppgift som motorer i arbetet, så att mångfaldsprinciper får genomslag på olika nivåer i organisationen, från struktur-till individnivå.

Under projekttiden har personalchef och internkonsulter fördjupat sina kunskaper i mångfald och ledarutveckling, både genom fortbildningsinsatser och genom ett aktivt deltagande i projektarbetet. I samband med att projektet avslutas övertar Personalavdelningen ansvaret för att införliva mångfaldsprinciper i den kompetensutveckling som erbjuds chefer och andra medarbetare. Personalavdelningen har också ansvaret att i samråd med Länsstyrelsens integrationsgrupp fortsätta att erbjuda fördjupningsutbildningar i mångfald och antidiskriminering för chefer och ambassadörer.

Den stora utmaningen ligger nu i att ge arbetet med mångfald, jämställdhet, ledarskap och information/tillgänglighet fäste på lång sikt, så att arbetet alltmer blir en naturlig del av verksamheten. Vägen dit tror vi är att fortsätta att synliggöra det gemensamma förhållningssättet mellan olika utvecklingsinsatser. Regeringsuppdragen om att upprätta handlingsplaner för att öka den etniska mångfalden, ”En statsförvaltning i demokratins tjänst” och ”24 timmars myndigheten” samt att Länsstyrelsen lyfter fram ekologisk, social och ekonomisk hållbar samhällsutveckling som ett övergripande prioriterat område, hjälper till att definiera det gemensamma i varje medarbetares uppdrag, och därmed varje anställds yrkesroll och ansvar gentemot medborgarna.

Vår avsikt är även att fortsätta att sprida Länsstyrelsens erfarenheter så att fler organisationer kommer igång med att arbeta för ökad mångfald i arbetslivet. Vi hoppas att andra, på samma sätt som vi har gjort, upptäcker att mångfaldsarbete och ansatsen att integrera olika utvecklingsinsatser på sikt ger mycket mer än det tar. När det gäller verksamhetsutveckling och professionalism, men också i organisationens arbetsformer och arbetsklimat.

De erfarenheter vi har av studien om dolda hinder för jämställdhet, kommer också att vara en utgångspunkt för vårt fortsatta mångfaldsarbete.



# Aktiviteter

## 1. Integrering av verksamheter

### Vad har vi gjort?

I projekten har vi använt oss av en rad aktiviteter och metoder för att föra arbetet framåt:

- FEED-granskning av alla riktlinjer och styrdokument. Detta har berört hela myndigheten
- En organisation med en tvärsammansatt arbetsgrupp och ett nätverk av mångfaldsambassadörer från myndighetens alla enheter med organiserade nätverksmöten 1 gång i månaden.
- Praktikantprojektet med involvering av i stort sett alla enheter och organiserade möten för stöd och erfarenhetsutbyte med alla handledare respektive alla praktikanter<sup>16</sup>.
- MOD-utbildning (Mångfald och dialogutbildning) för alla nyckelgrupper i projektet
- Managing Inclusion utbildning för chefer, mångfaldsarbetsgrupp och Personalavdelning<sup>17</sup>.
- Seminarium för mångfaldsambassadörer om attitydarbete på enheterna (Utbildning i verktygslåda för mångfaldsambassadörer) och i rekrytering (Verktygslåda vid rekrytering) som stöd för att kunna leda arbetsplatsträffar om mångfald.
- Forumspel på två enheter, sammanlagt ca 65 personer.
- Handledarutbildning i Forumspel
- Ledarutveckling med tre aktiva chefsnätverk.
- Kartläggning av ledarbeteende (FARAX).
- Studien ”Dolda hinder för jämställdhet”.
- Arbete med att skapa en ordinarie organisation för fortsatt mångfaldsarbete och fortsatta aktiva åtgärder mot diskriminering.

### 1.1. Självutvärdering av strukturer och arbetsformer

Granskningen och bearbetningen av de strukturella hinder som existerar inom myndigheten för en ökad mångfald, har varit en central del i projektet och ett viktigt verktyg för att hitta gemensamma nämnare mellan ledarskaps-, mångfalds-, jämställdhets- och informationsarbetet. Under hösten 2002 genomförde arbetsgruppen för mångfaldsfrågor (MAG) en andra självutvärdering enligt FEED modellen<sup>18</sup>. FEED granskar mångfaldsutvecklingen inom nio olika områden, bl a ledarskap, intern demokrati och information och tillgänglighet. Vid första utvärderingen våren 2001 kunde vi inte redovisa några resultatkriterier. Det kunde vi dock göra vid denna andra självutvärdering.

### 1.2. Attitydarbete och kompetensutveckling

Om man vill kunna ta vara på den nytta nya perspektiv och kunskaper kan ge organisationen, måste arbetsmiljön vara tillåtande och öppen. I våra insatser har vi velat öka förståelsen för vad mångfald handlar om och på vilket sätt chefer och medarbetare har ett ansvar, men också lyft fram att mångfald som förhållningssätt även gynnar dem själva. Cheferna har erbjudits

---

<sup>16</sup> Se särskilt avsnitt i rapporten.

<sup>17</sup> Se avsnittet om ledarutveckling.

<sup>18</sup> Den första gjordes våren 2001.

särskild fortbildning, men också varit välkomna att delta i de insatser som beskrivs i detta avsnitt.

Arbetet med de olika aktiviteterna och nätverken som beskrivs i detta avsnitt, har syftat till att bearbeta olika organisationsstrukturer och/eller förutfattade meningar hos chefer och medarbetare, som i praktiken är, eller riskerar att vara, uteslutande mot vissa grupper eller individer.

Det som troligen haft största inverkan på attityderna har varit praktikantprojektet. Det har givit upphov till många nyttiga diskussioner bl.a. hur vi inom myndigheten ska se på språk, olika erfarenheter m.m. Stor betydelse för beteende- och attitydförändringen har också varit kompetensutvecklingen. Projektet har bidragit till att många olika insatser möjliggjorts och inte bara för ett fåtal utan även till en bredare krets. Alla enheter har haft minst en mångfaldsdiskussion per termin. Den första enhetsdiskussionen var en grundläggande diskussion om innebörden av mångfald och enheternas eventuella nytta av ha ett mångfaldsperspektiv i sitt arbete. Vid den andra diskussionen, var ämnet enhetens rekryteringsrutiner och aktuella personalsammansättning. Inför båda dessa temadiskussioner togs särskilt hjälpmaterial fram, se k verktygslådor.

På samma sätt som annan processinriktad verksamhet är det svårt att säga hur väl alla anställda har förstått vad mångfaldsarbetet syftar till. Det som kan sägas är att den skepsis som fanns under det första projektåret inte längre märks av. Ett mått för den förändring som har skett är att alla de externa utbildarna vi har anlitat, har påpekat att Länsstyrelsegrupperna har kunnat hålla en bra nivå på diskussionerna och varit mer engagerade än vad de är vana vid.

De allra flesta har vi det här laget förstått vad mångfald handlar om, och har en åsikt om vad de lägger in i begreppet ”mångfald”. I dagsläget kan man säga att det finns två olika definitioner som cirkulerar på Länsstyrelsen och som egentligen kompletterar varandra. Den ena har fokus på antidiskriminering, d v s att mångfald syftar till att bedriva aktiva åtgärder för att hindra diskriminering inom de områden som täcks av diskrimineringslagstiftningen. Det andra är att mångfald handlar om att skaffa organisationen en viss kompetens för att kunna försäkra sig om att man kan ge likvärdig service till alla länets medborgare.

## **Forumspel**

Tidigare har vi engagerat teatergruppen ”Vardagens Dramatik”<sup>19</sup>. Denna form av interaktiv och insiktgivande aktivitet kring antidiskriminering och mångfald, har visat sig ge bra genomslag bland medarbetare. Den här projektomgången har vi valt en variant på Vardagens Dramatik som kallas Forumspel. Forumspel är interaktiv teater där medarbetarna själva får hitta på och spela upp situationer då det uppstår kränkningar och diskriminering. Man kan spela rollen som diskriminerad eller den som diskriminerar, eller delta mer passivt genom att bara stoppa och kommentera hur man kan göra för att undvika situationen. Syftet med Forumspel är att skapa medvetenhet kring diskriminering/kränkningar och se det egna ansvaret i att förhindra det. Två enheter om sammanlagt ca 65 personer har genomfört Forumspel. Responsen har varit mycket positiv trots skepsis inledningsvis.

---

<sup>19</sup> Se beskrivning av denna insats i Rapport till Utvecklingsrådet, mångfaldsprojektet år 1.

## **Handledarutbildning i Forumspel**

Som komplettering till själva Forumspelet, har tio medarbetare genomgått handledarutbildning i syfte att införskaffa kunskapen om Forumspel som verktyg för att vi, även när projektet avslutats, ska kunna genomföra aktiviteten på så många enheter som möjligt.

## **Mångfald och Dialog –MOD**

Chefer, mångfaldsambassadörer, fackliga representanter, skyddsombud och internkonsulter har deltagit i en endagsutbildning i MOD metoden. Utvärderingen av heldagen var mycket positiv och deltagarna har påpekat att MOD borde erbjudas till så många medarbetare som möjligt. Målet med utbildningen var:

- Att synliggöra egna och andras förutfattade meningar och fördomar samt hur dessa kan bearbetas.
- Att förmedla insikten om att alla har ett ansvar för den interna mångfaldsutvecklingen liksom för integrationen av människor med utländsk bakgrund i det svenska samhället. Ansvaret för detta ska inte läggas på anställda med utländsk bakgrund.

## **Mångfaldsambassadörer - ambassadörsnätverk**

Ambassadörerna och projektledaren har träffats i nätverksform en gång i månaden. På nätverksträffarna diskuteras och förankras olika aktuella frågor inom ramen för projektarbetet. Under projektåret har vi jobbat mycket med att renodla ambassadörsrollen.

Utöver nätverksträffarna har enhetsambassadörerna erbjudits olika fortbildningar. I syfte att göra ambassadörerna till interna mångfaldsspecialister, har de fått en fördjupningsutbildning om två steg under projektåret. Andra insatser som har riktats särskilt till ambassadörer har varit utbildning i MOD metoden, handledarutbildning i forumspel (se ovan), visning och diskussion kring filmen ”Blåögd” samt ett uppskattat studiebesök till Rinkeby/Tensta. Medlemmar i nätverket har även konsulterats enskilt om frågor relevanta för processens gång som de kunnat bidra till.

En enkät skickades ut till ambassadörerna under hösten 2002 för att få en uppfattning om deras ställning ute på enheterna.

## **Andra interna nätverk inom ramen för projektet**

Under projekttiden har det funnits ett särskilt praktikantnätverk respektive handledarnätverk vars syfte har varit utbyta erfarenheter och återföra dem till mångfaldsarbetet<sup>20</sup>.

## **1.3. Aktiviteter på avdelningarna**

Samarbetet mellan projektledare, enhetsambassadörer och chefer har lett till att följande aktiviteter har genomförts på avdelningarna:

---

<sup>20</sup> Se särskilt avsnitt i denna rapport.

## **Socialavdelningen**

Avdelningen har haft två halvdagar om mångfald som har resulterat i en avdelningsvision med mångfaldsprinciper. Socialavdelningen försöker tillämpa visionen praktiskt och har t ex använt sig av den vid en heldagskonferens om socialavdelningens personalpolitik med ledningsgruppen på socialavdelningen samt fackliga representanter under hösten 2002.

Ytterligare ett steg som har tagits är att integrera det interna mångfalds- och jämställdhetsarbetet med avdelningens insatser i att ge den sociala dimensionen genomslag i arbetet med hållbar samhällsutveckling<sup>21</sup>. Detta har varit ett prioriterat område generellt på Länsstyrelsen under 2002.

Avdelningen har också jobbat en hel del med att göra språket i brev och beslut mer begripligt allmänt och med större hänsyn till personer med svenska som andra språk.

## **Förvaltningsavdelningen**

Förvaltningsavdelningen har gjort en översyn av samtliga blanketter, bl.a. i syfte att göra texterna mer begripliga för allmänheten liksom för de som inte till fullo behärskar svenska språket. Avdelningen har också gått igenom det språk som används i beslut m.m. eftersom det är en så viktig del i avdelningens verksamhet att uttrycka sig korrekt men ändå begripligt.

Trafikenheten har genomgått två halvdagar med Forumspel<sup>22</sup>. Trafikenheten är avdelningens största enhet med ca 50 anställda. De handlägger bl a körkortsärenden och är en av de enheter på Länsstyrelsen som har mest kontakter med personer med utländskt ursprung som försöker etablera sig i Sverige. De personer som kommer i kontakt med trafikenheten har ofta gjort något fel eller har problem av något slag. Kontakten blir därför ofta negativt laddad från båda håll. I ett sådant arbetsklimat uppstår det lätt stereotyper och det är därför särskilt viktigt att rikta insatser som bryter ner stereotyper, som tydliggör Länsstyrelsens roll (i demokratins tjänst) och därmed stärker medarbetarnas professionalism i mötet med dessa medborgare.

## **Miljö- och planavdelningen**

M-avdelningen tog initiativ till och genomförde en mångfaldsdag för hela avdelningen våren 2001. M-ledningsgruppens arbetsformer har diskuterats vid åtskilliga tillfällen, med koppling till att medvetet använda kompetens, erfarenheter och personliga egenskaper hos anställda på ett bättre sätt. Enstaka enheter har också gjort vissa insatser för att synliggöra minoritetsgrupper i länet, t ex genom ekonomiskt stöd till utställning om judiskt gravskick. För att hos samtliga medarbetare få bättre insikt om förutfattade meningar och fördomar har avdelningen även inbjudit externa föreläsare.

## **Räddning- och säkerhetsavdelningen**

Räddning - och säkerhetsavdelningen har engagerat sig för att inrätta en räddningstjänstlinje på Tullinge Gymnasium. Då räddningstjänsten är starkt mansdominerad och dessutom har en mycket låg andel personer med ursprung i andra länder, har tanken med insatsen varit att

---

<sup>21</sup> Ekologiskt, ekonomiskt och socialt.

<sup>22</sup> Forumspel är interaktiv teater där medarbetarna själva får hitta på och spela upp situationer då det uppstår kränkningar och diskriminering. Man kan spela rollen som diskriminerad eller den som diskriminerar, eller delta mer passivt genom att bara stoppa och kommentera hur man kan göra för att undvika situationen. Syftet med Forumspel är att skapa medvetenhet kring diskriminering/kränkningar och se det egna ansvaret i att förhindra det.



locka fler unga kvinnor och ungdomar med utländsk bakgrund att söka sig till yrket. Avdelningen har också involverat projektledaren samt Socialavdelningens integrationsansvariga för att fortbilda Botkyrka Brandförsvaret i mångfald och antidiskriminering.

### **Utvecklingsavdelningen**

Avdelningen har inte gjort någon konkret aktivitet för att koppla verksamheten till det mångfaldsarbete som bedrivits. De har dock tagit fram en s.k. JIM-handledning (Jämställdhet, integration och miljö) att användas inom arbetet med det regionala tillväxtavtalet.

### **Ekonomiavdelningen**

Avdelningen arbetar endast internt och har därför inriktat sig på att se över mångfaldsaspekter vid nyanställningar. En enhet har tagit fram en egen mångfaldspolicy vid rekrytering.

### **Samtliga enheter**

Vid ett antal arbetsplatsträffar har samtliga enheter särskilt arbetat med mångfald. Avsikten har varit att alla enheter ska ha haft en sådan arbetsplatsträff i halvåret. Huvuddelen av enheterna har också fullföljt detta.

### **Erfarenheter av arbetet med att integrera verksamheter**

En erfarenhet vi har gjort är att trots en bra organisation och engagemang för att driva arbetet framåt, tar det dagliga arbetet och stressen lätt överhanden. Den interna utvecklingen och mångfaldsfrågorna upplevs då inte som det mest akuta att ta itu med. För att möta denna verklighet har vi med jämna mellanrum tagit fram material, s.k. ”verktygslådor”, att arbeta med för att hålla attitydarbetet levande. Dessa verktygslådor har sedan introducerats för ambassadörerna och presenterats för enhetscheferna. Avsikten har varit att detta material skulle kunna inspirera i diskussion på arbetsplatsträffar och kafferaster.

Under projektets gång har vi flera gånger erfarit att en och samma insats har upplevts mycket värdefull för vissa, samtidigt som den mött motstånd eller inte haft någon större verkan hos andra. Av detta skäl har vi under hela projektet försökt vara lyhörda och anpassat insatserna så att så många som möjligt kunnat ”lockas” att delta, och därmed ökat sin kunskap och förståelse kring mångfald- och antidiskrimineringsfrågor.

Totalt sett har det varit mycket värdefullt att få möjlighet att driva en så bred kompetensutveckling. En del insatser kan ha större betydelse för en grupp medan andra insatser är mer verksamma för andra.

### **Det fortsatta arbetet**

Den nya organisationen för mångfaldsarbete syftar till ett fortsatt brett engagemang i organisationen med ett mångfaldsråd som leder arbetet med stöd av Personalavdelning, samtliga chefer och mångfaldsambassadörer.<sup>23</sup> I samband med verksamhetsplaneringen ska mångfaldsrådet arbeta fram en mångfaldsplan med stöd av Personalavdelningen.

---

<sup>23</sup> Bilaga 4.

Vid Länsstyrelsen personalkonferens den 17 mars 2003 kommer vi att tilldelas Equality Foundations bronsutmärkelse för systematiskt mångfaldsarbetet enligt FEED-modellen under minst två års tid. Grundkravet för att få utmärkelsen har varit två genomförda självutvärderingar inklusive handlingsplaner<sup>24</sup>, en beskrivning av processen fram till utvärderingen samt att Länsstyrelsens ledning skriftligt uttalar avsikten att fortsätta att arbeta enligt FEED i framtiden. Länsstyrelsens ambition är att fortsätta arbeta på sådant sätt att myndigheten om något år kan bli aktuell för FEED:s silverutmärkelse.

Genom FEED-utvärderingarna har vi säkerheten att Länsstyrelsen olika policydokument, interna aktiviteter och externa verksamheter ses över med ”mångfaldsögon” årligen samt att vi fortsätter utvecklingen till en mångfaldsorienterad organisation genom de handlingsplaner som tas fram vid varje utvärdering.

Avtalet som ska skrivas med Ombudsmannen mot etnisk diskriminering, D.O., förväntas ge oss löpande kunskapsöverföring. I det samarbete vi kommer att ha spelar ambassadörerna en viktig roll och de kommer att få särskilda utbildningsinsatser från D.O. Vi räknar med att material och utbildning från DO ska utgöra ett viktigt inslag för att hålla det interna antidiskriminerings- och attitydarbetet levande. Det ska också underlätta arbetet med att ge mångfaldsambassadörerna nya ”injektioner”. Sannolikt behöver DO-insatserna kompletteras med egna Länsstyrelseinsatser för att kontinuerligt stimulera både enhetsambassadörer och chefer kontinuerligt så att mångfalds- och antidiskrimineringsarbetet hålls levande. Mångfaldsrådet ska svara för att detta sker. Länsstyrelsens ambition är att genomföra en aktivitet/enhet och termin.

Mångfaldsrådet och Personalavdelningen övertar ansvaret att stödja avdelningarna i deras fortsatta aktiviteter för att främja mångfald. De idéer som finns på avdelningarna om hur man kan jobba med mångfald, är i allmänhet kopplade till sakverksamheten. I dessa fall finns detta redan idag med i planeringen. Det är dock viktigt att avdelningarna och enheterna vid behov vet var de kan söka stöd att komma vidare i sin mångfaldsutveckling.

Vi räknar med att de medarbetare som deltagit i handledarutbildningen i forumspel ska kunna använda forumspel som verktyg för att stödja det interna mångfaldsarbetet och som aktiv åtgärd för att hindra diskriminering på myndigheten efter projektidens slut.

Praktikantprojektet avslutas i nuvarande form och därmed också handledar- och praktikantnätverken. Övriga nätverk fortsätter samarbetet för att integrera olika aspekter med varandra.

---

<sup>24</sup> Under det första årets mångfaldsprojekt genomgick arbetsgruppen för mångfald utbildning i EOQF. Utbildningen är en grundförutsättning för att kunna genomföra självutvärderingar enligt EOQF/FEED.

## 2. Ledarutveckling - chefers roll och engagemang i mångfaldsarbetet

### Vad har vi gjort?

Ledarutvecklingsarbetet har syftat till att stärka cheferna i sin ledarroll. Vi har då utgått från att ett bättre självförtroende och ökad insikt i ledarrollen också skapar ett öppnare klimat både hos chef och medarbetare. Detta i sin tur ska leda till att enheterna i större utsträckning ska kunna ta tillvara olikheter och framförallt skapa en nyfikenhet på olikheter och därmed förbättrade förutsättningar för ett aktivt mångfaldsarbete. Om man vill kunna ta vara på den nytta nya perspektiv och kunskaper kan ge organisationen måste arbetsmiljön vara tillåtande och öppen. Chefsnätverken har varit fokus för ledarutvecklingen. Dessa har kompletterats med chefsutbildningen ”Managing Inclusion –mångfald som verksamhetsstrategi”. ”Managing Inclusion” har genomförts i tre omgångar mellan hösten 2001 och hösten 2002. Sammanlagt har 21 chefer gått utbildningen. I våra insatser har vi velat öka förståelsen för vad mångfald handlar om och på vilket sätt cheferna har ett ansvar och också kan gynnas<sup>25</sup>. Om vi har lyckats på den punkten får det fortsatta arbetet med mångfaldsfrågorna visa.

### 2.1 Ledarnätverk

Det ledarutvecklingsarbete som bedrivits sedan april 2000 har varit inriktat på första linjens chefer (de operativa cheferna). Basen för arbetet har varit fyra mindre nätverksgrupper, ledda av personalavdelningens internkonsulter. Inom ramen för nätverksgrupperna har arbetet inriktats på att utveckla framförallt

- Kunskap om ledarskap
- Självkänedom
- Identitet som aktör

Nätverken har träffats en gång i månaden. Arbetsmaterial har varit egna erfarenheter och funderingar, ledarskap i omvärlden som studerats, ledarskapslitteratur samt Farax ledarutvecklingsverktyg<sup>26</sup>. Den tidsmässigt dominerande formen har varit reflektionsmöten där deltagarna, med stöd av internkonsult, reflekterar över och diskuterar vardagliga ledarsituationer, ledningsproblem, processer inom organisationen, aktuella teman ur ledarperspektiv (t ex mångfald, öppen myndighet, attraktiv arbetsplats, begränsade ekonomiska resurser) samt det egna lärandet i sig.

Utvecklingsarbetet har bedrivits med stort engagemang från deltagarna och förutom utveckling i själva det egna ledarskapet och förståelsen för Länsstyrelsens ledningsprocesser har de olika grupperna haft en tydlig funktion av personalvård för cheferna. Deltagarna har

---

<sup>25</sup> För exempel på hur chefer sammankopplar sitt ledarskap med mångfald se Angelika Dilschmanns uppföljning ”Att leda olikhet”.

<sup>26</sup> Ett kartläggningsinstrument som framförallt innebär att chefen själv, medarbetarna, kolleger och överordnad chef bedömer chefens beteende inom områdena relationer, struktur och förändring.

kunnat ta upp problem med egen stress och de egna förutsättningarna för att bedriva ett framgångsrikt ledarskap. I dessa sammanhang har man utgjort ett starkt stöd till varandra.

En utvärdering har gjorts under 2002 kring följande frågor:

- Vad har du fått ut av att ingå i ett nätverk
- Vad vill du få ut framöver?
- Övriga synpunkter?

### **Erfarenheter**

Vi utläser ur enhetschefernas utsagor att en stor majoritet är mycket angelägna om att fortsätta delta i reflektionsmötena och att de vill bevara sin grupp. I materialet framkommer vissa synpunkter på att utveckla formen på mötena. Dessa diskussioner finns också i några av grupperna. Det är av vikt för den tillämpade pedagogiken att sådana förändringar skapas av grupperna själva vilket också sker.

Konsulterna bedömer att vissa enhetschefer skulle kunna visa ett större engagemang i sin egen och kollegernas utveckling. I synnerhet i samband med Farax-kartläggningarna var generositeten med det egna materialet tämligen ojämn. Samtidigt måste vi visa den största respekt för att enhetschefernas arbetssituation är mycket ansträngd. Stress på grund av arbetsbelastning, bristande resurser och ibland otydlighet i förutsättningar leder till att ledarskapsfrågor som rimligtvis borde behandlas i grupperna inte alltid "får plats".

Nätverksgrupperna kan tjäna ett syfte vid utbildningsinsatser som de gjorde vid utbildningen om utvecklingssamtal den 18 september 2002. Dessutom kan grupper samverka med varandra vid enskilda tillfällen för att berika och vidga den pågående diskussionen i respektive grupp. Grupperna kan också "skicka" frågeområden/diskussionsämne till varandra.

Internkonsulterna drar slutsatsen att nätverksgrupperna har flera viktiga funktioner att fylla. Först och främst är de en arena för utveckling av individernas och organisationens ledarskap. Det tvärfunktionella utbytet i grupperna bidrar till att skapa helhetssyn och kunskap om andra verksamheter inom Länsstyrelsen. Dessutom har nätverken en rent personalvårdande funktion för enhetscheferna.

### **Det fortsatta arbetet**

Utfallet av utvärderingen av ledarnätverket pekar på att det finns ett behov av dessa, men samtidigt att det behövs ny injektion i arbetet. En hel del har hänt under arbetet med ledarutvecklingen att det finns anledning att göra nya FARAX-kartläggningar.

Upplägget med nätverksgrupper har varit ändamålsenligt och effektivt. Tre av grupperna har tydliga förutsättningar att bygga vidare på och utveckla det hittillsvarande arbetet. Den av grupperna där tongångarna ovan är minst positiva, har på sitt senaste möte tagit beslut om förändringar i sitt arbetssätt. Om inte det räcker för att uppbåda ny energi i gruppen får vi överväga alternativa lösningar. Vilka dessa skulle kunna vara låter vi vara öppet så länge.

## 2.2. Studien ”Dolda Hinder för jämställdhet”

### Vad har vi gjort?

Studien ”Dolda Hinder för jämställdhet” utfördes av Klara Regnö, Handelshögskolan. Länsstyrelsen har i en tidigare studie konstaterat att myndigheten kommit en bit på väg med jämställdheten, men inte nått ända fram, bl.a. klargjorde den tidigare studien att det fanns dolda hinder för jämställdhet. Forskaren Klara Regnö har därför i sin studie genomfört ett antal intervjuer, bland annat med kvinnliga chefer, för att undersöka vad dessa chefer pekat på gällande fram- och motgångar i sin karriär samt hur de behandlas inom myndigheten idag. Studien redovisas som särskild rapport. I korthet handlar studien om fenomenet att se mannen som norm. Ett fenomen som gäller både kvinnliga och manliga medarbetare.

En annan erfarenhet av studien, är att många av de intervjuade cheferna inte ser att jämställdhets- och mångfaldsarbete kan stärka och befrukta varandra. Mångfald upplevs i av många i stället som täckmantel för att inte satsa på jämställdhet.

Studien pekar också på öppna och dolda maktstrukturer. T.ex. är skillnader i manligt och kvinnligt språk en sådan barriär. Om detta ska översättas till mångfald i vidare bemärkelse ser vi framför oss ett stort hinder att bearbeta, då många av de med utländsk härkomst inte bara kan ha en brytning utan även kan ha andra sätt att uttrycka sig på. Att aktivt arbeta med manligt/kvinnligt språk blir då särskilt angeläget för att öppna för ökad insikt om våra begränsningar för att tillåta olikhet.

Att synas för att man avviker, men inte synas (höras) när man vill framföra sakliga argument är ett ytterligare fenomen som sannolikt har bäring även för mångfalden i vidare bemärkelse. Svårigheten är att samtidigt som olikheter ska bejakas och olikhet väcka nyfikenhet ska olikheten behandlas likvärdigt.

Sannolikt kommer studien att ge en god grund för nya satsningar på jämställdhet, men också utgöra en grund för det fortsatta mångfaldsarbetet. I det fortsatta mångfaldsarbetet gäller det att förebygga de dolda hinder vi upplevt inom jämställdheten.

### Det fortsatta arbetet

Studien av dolda hinder för jämställdhet är helt nyligen avrapporterad, varför inte någon analys ännu har gjorts över vad som behöver göras specifikt för jämställdhet och vilka lärdomar vi kan dra för mångfald i ett vidare perspektiv. Vi tänker oss att denna analys ska ge oss värdefulla erfarenheter för mångfalden i sin helhet.

Vår avsikt har varit att resultatet från denna jämställdhetsstudie ska hjälpa oss att förutse dolda hinder för det område som är nyare för oss, d v s mångfald i vidare bemärkelse<sup>27</sup>. I vårt fortsatta arbete med mångfald hoppas vi finna stöd i slutsatserna från studien i hur vi ska kunna förebygga de negativa konsekvenser som följer av att se svensken och svenska kulturyttringar som norm, och hur detta begränsar våra möjligheter att ta tillvara det positiva myndigheten kan få ut av en ökad mångfald.

---

<sup>27</sup> Etnicitet, hudfärg, funktionshinder, sexuell läggning, ålder o s v.



## 3. Rekryteringsprocessen

### Vad har vi gjort?

I samband med FEED-granskningen har vi gått igenom arbetssätt i organisationen. En del av granskningen innefattar en bedömning av huruvida vårt rekryteringsförfarande är hämmande eller främjande för mångfald. Personalavdelningen har tillsammans med chefer och fackliga organisationer ansvarat för rekryteringen vid Länsstyrelsen. De riktlinjer och rutiner som fanns visade sig ha bra förutsättningar att i praktiken kunna uppmärksamma och värdera mångfald som ett önskvärt kriterium vid nyanställningar. En större utmaning än att mångfaldsgranska och göra tillägg i rekryteringspolicy var att motivera chefer och medarbetare på enheterna att aktivt söka nya anställda med en annorlunda bakgrund. Under arbetets gång har vi diskuterat hur tillämpningen av policyn ska byggas in i det ordinarie rekryteringsarbete. Mångfaldsarbetet har stärkt personalkonsulternas ambition att rekrytera ur en vidare krets och till enheternas förfogande finns nu även mångfaldsambassadörerna<sup>28</sup>. Ambassadörernas roll är att bevaka att mångfaldsaspekter uppmärksammas vid de olika delmomenten i rekryteringsförfarandet.

Under projekttiden har personalkonsulterna genomgått en rekryteringsutbildning med mångfald i fokus. Mångfaldsambassadörerna har genomgått en utbildning i ett material ”Verktyslåda för rekrytering”. Verktyslådan beskriver rekryteringsprocessen steg för steg. För varje steg finns diskussionspunkter och övningar som ska kunna användas vid ett enhetsmöte. Även enhetscheferna har fått en genomgång av materialet. Denna utbildning har varit provocerande och lett till givande diskussioner. En arbetsgrupp bestående av mångfaldsambassadörer, representanter för Personalavdelning och arbetsgruppen för mångfaldsarbete har arbetat med annonsering. Vid dessa aktiviteter har samtidigt varit en insiktsgivande process som sannolikt medfört att en del attitydförändringar skett.

Inför uppdatering av rekryteringspolicyn vt 2002, inbjöds forskaren Nina Edström för ledning och stöd igenom de fallgror som finns i de olika momenten av rekryteringsförfarandet. Resultatet av denna process är att det i riktlinjerna nu finns ett antal stycken som har särskild betydelse för att ge mångfald genomslag vid rekrytering av nya medarbetare. Som stöd för att i praktiken tillämpa riktlinjerna på ett icke-diskriminerande sätt, har vi tagit fram ett diskussionsunderlag till enheterna, den s.k. ”verktyslåda vid rekrytering”. Verktyslådan uppmärksammar de fallgror som finns under rekryteringsförfarandet.

Innan projektstarten hade Länsstyrelsen ett antal anställda med utländsk bakgrund. Proportionellt motsvarade dessa långt ifrån länets sammansättning och den övervägande delen dessa individer var dessutom från norra Europa. Därför var och är målet att öka antalet anställda med annan härkomst än svensk<sup>29</sup>. Praktikantprojektet har bidragit till att i stort sett samtliga enheter har fått erfarenhet av att ha en anställd med annan härkomst än svensk, vilket underlättat arbetet med att försöka bredda rekryteringsunderlaget. Praktikanter och andra anställda med utländsk bakgrund har använts som referenspersoner vid annonsutformning, annonsmedia mm.

---

<sup>28</sup> Bilaga nr 4.

<sup>29</sup> I Länsstyrelsens rapport till Utvecklingsrådet, mångfaldsprojektet år 1, finns en bilaga med resultatet från den inventering vi gjorde av myndighetens mångfald under år 2000.

För att ytterligare påminna om mångfald vid rekryteringar och för att vidga chefer och anställda vid enheterna har vi särskilt engagerat mångfaldsambassadörerna i rekryteringsarbetet.

Resultatet är att vi anställt fler med utländsk bakgrund både på tidsbegränsade förordnanden och tillsvidareanställningar. Men vi har långt till målet.

### **Erfarenheter**

Erfarenheterna av arbetet med rekrytering och mångfald har varit givande och utvecklande för myndigheten, trots att vi ansåg oss ha ett bra utgångsläge med riktlinjer som redan hade en stor öppenhet för mångfald. Inte minst har kunskaperna ökat inom enheterna. Praktikantprojektet har också varit till god hjälp.

Seminarierna för enhetsambassadörerna i rekrytering för mångfald, gav många intressanta diskussioner för varje steg i rekryteringsprocessen. För de mest aktiva utgjorde diskussionerna ett stöd för att agera aktivt i rekryteringen för en mångfaldsinriktad process.

### **Det fortsatta arbetet**

I beslutet om arbetsorganisation för mångfald finns rekrytering inskrivet och mångfaldsambassadörerna har givits en särskild roll. Personalkonsulterna har stärkts i sin rekryteringsprofession genom utbildning överlag i organisationen. Rekryteringsfrågorna kommer även framöver att ha en framskjuten plats.

I den senaste FEED rapporten har vi uttalat avsikten att utarbeta en strategi för rekrytering av personer från grupper som är underrepresenterade på Länsstyrelsen.



## 4. Praktikantprojektet - mångfald i praktiken

### Vad har vi gjort

Syftet med praktikantprojektet har varit att ge högskoleutbildade med utländsk bakgrund en yrkes- och arbetslivserfarenhet och en ingång i svenskt arbetsliv samt att bredda Länsstyrelsens framtida rekryteringsbas.

Länsstyrelsens målsättning har varit att varje enhet under en tvåårsperiod skulle ha minst en praktikant med utländsk härkomst i 3 – 6 månader. Under aktuell projektperiod tog vi emot 9 praktikanter. Av dessa fick 3 arbete på Länsstyrelsen efter fullgjord praktik, bl a som jurister och inom IT-området.

Alla praktikanter tilldelades en handledare. Handledarens uppgift var att handleda praktikanten i arbetet och att ha ett särskilt ansvar för att praktikanten kom in i enhetens rutiner och den sociala gemenskapen. Handledare och praktikant har haft ett inledande samtal om förväntningar kring praktiken och under praktikens gång har handledaren haft utvärderingssamtal. Det har varit viktigt med tydliga arbetsuppgifter. I syfte utveckla enheternas arbete har det varit angeläget att be praktikanten om synpunkter kring verksamhet, organisation och arbetssätt.

Både praktikant och handledare har fått stöd av personalavdelningen och från projektledaren för mångfaldsprojektet. Nätverk, med syfte att stödja medlemmarna och ta tillvara erfarenheter, har bildats för båda dessa grupper.

### Riktlinjer

- En utbildningsbakgrund som stämmer överens med respektive enhets kunskapsområde
- Att i urvalet väga personliga egenskaper på samma sätt som i ordinarie rekrytering
- Att i första hand välja de som har det svårast på arbetsmarknaden (med tanke på ursprungsland)
- Mål: 50 % kvinnor
- att alla Länsstyrelsens 24 enheter/avdelningar under en tvåårsperiod skulle ta emot en högskoleutbildad praktikant med utländsk bakgrund.
- Praktikanterna har rekryterats genom arbetsförmedlingar, invandrarföreningar, högskolor mm
- All tillsättning av praktikplatser har skötts av enhetschef och personalavdelning i samarbete
- Praktikant och enhet har fått en prövotid på en vecka innan man beslutat sig
- Praktikperioden har pågått i minst tre månader

- Praktikanterna har getts möjlighet att komma med synpunkter kring praktikens innehåll
- Alla praktikanter har fått ett intyg med beskrivning av arbetsuppgifter och en individuell bedömning vid praktikens slut samt har fått möjlighet att använda sin handledare som referens

## **Erfarenheter**

Mångfaldspraktikanterna har på ett effektivt sätt skapat engagemang bland medarbetarna för Länsstyrelsens generella mångfaldsarbete. Vi har idag många engagerade, väl insatta och bra stödpersoner som arbetar med att förankra ambitionen om en ökad mångfald på enhetsnivå.

Praktikantprojektet har också visat på brister i Länsstyrelsens förmåga att ta tillvara på annan kompetens än den som traditionellt rekryterats. Det visade sig även att det krävdes större insatser än planerat för att nå uppsatta mål.

De erfarenheter vi gjorde efter den första omgången och som vi sedan har arbetat aktivt med att förbättra kretsade kring;

### *Språk*

Till en början var vi alltför optimistiska när det gällde några praktikanter språkkunskaper vilket innebar svårigheter att klara uppgifterna på Länsstyrelsen.

### *Förvaltningskultur*

Trots att man har en högskoleutbildning från Sverige eller något annat land så är det inte lätt att ta till sig den svenska förvaltningskulturen. I vissa fall var det saker som upplevdes så självklara för oss på Länsstyrelsen att vi inte insåg att det var något som vi på ett tydligt sätt måste förmedla. Detta är en viktig balansgång eftersom mångfalden är i fokus och då får vi inte signalera anpassning

### *Målgrupp*

Otydlighet kring praktikanternas profil och det faktum att vi anpassade profil och syfte till de intresseanmälningar vi fick innebar att vi tappade fokus på syftet. Tydlighet i kommunikationen med praktikanterna är viktig för att inte få besvikelser längre fram T.ex. att det gäller en praktik och att inga löften om arbete kan ges.

### *Tidigare upplevelser*

Några praktikanter hade tidigare svåra psykiska upplevelser. Detta var vi helt oförberedda på vilket gjorde det svårt att hantera.

### *Rollerna*

Länsstyrelsens chefer och medarbetare har inte förberetts i tillräcklig utsträckning inför komplexiteten i mötet mellan Länsstyrelsens arbetskultur och praktikanternas utsatta situation. Under projektets gång har det också behövt tydliggöras hur arbets- och ansvarsfördelning mellan handledare, chef och övriga medarbetare ser ut.

### ***Samarbete med AF***

För kontinuitet och ett mer långsiktigt arbete har det krävts ett utökat samarbete med berörda arbetsförmedlingar. Samarbetet resulterade i nya vägar att nå ut till dem som bäst behövde och kunde tillgodogöra sig en praktik.

Våra erfarenheter ifrån praktikomgång två är genomgående mer positiva. Fler i denna omgång har kunnat erbjudas projektanställningar inom Länsstyrelsen eller fått arbete, ibland med hjälp av sina kontakter inom Länsstyrelsen, utanför myndigheten.

### ***Handledarna***

Det som handledarna själva lyfter fram som positivt med vårt praktikantprojekt är bl.a. nya och annorlunda diskussioner inom enheten, mer global syn, möjligheter att träffa färgstarka människor som rör runt lite i organisationen, få lära om andra kulturer, kunskap om hur andra ser på svensk kultur, svensk vardag samt den hjälp som personerna varit i det dagliga arbetet. Handledarna upplever att det fortfarande finns ett dolt motstånd och låg tolerans på vissa håll i organisationen samt att informationen och planeringen inför praktikantperioden ska förberedas mer.

### ***Bieffekter***

Det finns ett tydligt samband mellan praktikanternas närvaro och enheternas engagemang för det generella mångfaldsarbetet på Länsstyrelsen, särskilt när det gäller praktikanthandledare.

## **Det fortsatta arbetet**

Vi har genom detta praktiska arbete fått en plattform för vidare diskussioner och arbete med mångfaldsfrågor. Tanken är att enheterna även fortsättningsvis ska ta emot praktikanter trots att vi inte har ett formellt praktikantprojekt. Som tidigare nämnts har vi det senaste året gjort värdefulla erfarenheter och de negativa har nu varit kopplade till brist på ekonomiska resurser. Mångfaldsrådet kommer i sitt fortsatta arbete att verka för att hitta en lösning där praktikanterna kan erbjudas en praktikantlön eller praktikarvode för att ge dem en mer jämbördig ekonomisk ställning. Praktikanten får en annan status och bilden av praktikanten som föremål för åtgärder suddas ut. För att ha en fortsatt hög kvalitet på detta arbete måste även omfattningen av de personella insatserna diskuteras. I vårt fortsatta arbete är det också viktigt att systematisera och sprida våra erfarenheter av praktikantprojektet till andra myndigheter och organisationer.

Nu är det viktigt anser våra handledare att hålla diskussionerna vid liv och befästa de framsteg som ändå gjorts.



# 5. Länsstyrelsens interna och externa informationskanaler och rutiner

## Vad har vi gjort?

### Interna kommunikationskanaler

När det gäller information har mångfaldsarbetet handlat om att utveckla de interna kommunikationskanalerna. Tydliga interna informationskanaler minskar risken för missförstånd och gör organisationens berednings- och beslutsvägar genomskinliga och lättbegripliga. Detta är något alla gynnas av, men som blir ännu mer aktuellt för personer som inte har vana av svensk förvaltningskultur. Tydliga informationskanaler utvecklar dessutom den interna demokratin. Mångfaldsarbetsgruppen har uppmärksammat följande ordinarie aktiviteter kring intern kommunikation som verktyg i mångfaldsarbetet:

- Skrivkurser för Länsstyrelsens personal.
- Intranätet som informationskanal om interna aktiviteter och verksamheter.
- Fredagsforum.
- Frukostklubben.
- Normer och principer för var gränsen går mellan accepterat språkbruk och beteenden anställda emellan<sup>30</sup>.

### Externa kommunikationskanaler

Under projekttiden har det förts en rad diskussioner om Länsstyrelsens roll i samhället och vår förmåga att ge god service till länets alla medborgare. Våren 2002 tog arbetsgruppen för mångfaldsfrågor kontakt med stabschefen och några avdelningsinformatörer och ett samarbete kring informationsspridning och mångfald inleddes. Vi har tillsammans diskuterat frågor som, översättningar av Länsstyrelseinformation, synen på Länsstyrelsen och språkbruket i exempelvis i mallar, beslutsunderlag och andra ärenden.

Länsstyrelsen kommer under våren 2003 att översätta en allmän broschyr om Länsstyrelsen till ett par andra språk. Syftet med översättningarna har varit något oklar då tanken, åtminstone till en början, har varit att översätta till EU språk. För att stödja att det görs översättningar och samtidigt markera mångfaldsperspektivet har projektet bidragit till tryckning av broschyren på arabiska<sup>31</sup>.

Hösten 2002 genomförde stab, informatörer och arbetsgrupp en gemensam workshop ”Länsstyrelsen som varumärke”. Under denna diskuterade vi bl a hur en medveten hållning kring översättningar nätet och av broschyrer skulle kunna utformas så att det motsvarar faktiska behov, särskilt med den snäva budget som Länsstyrelsen alltid tampas med. Många realistiska och bra idéer diskuterades och avsikten är nu att förankra dessa tankegångar hos Länsstyrelsens ledning så att gruppen ges formellt mandat att fortsätta att utveckla mångfaldsaspekter i Länsstyrelsens externa och interna informationskanaler.

<sup>30</sup> Läs mer om detta i Angelika Dilschmanns uppföljning ”Att leda olikhet”.

<sup>31</sup> Det motiveras med att arabiska är ett av de större invandrarspråken i Sverige och talas både som första och andra språk bland invånare med ursprung i många olika länder.

## **Erfarenheter**

Alla de mångfaldsaktiviteter vi har genomfört under projektiden har uppmärksammat vikten av att nå ut till länets alla medborgare. Våra insatser har haft en mycket bra draghjälp av de regeringsuppdrag vi har och som syftar till att utveckla demokratin inom statsförvaltningen.

Avdelningarna på Länsstyrelsen blir alltmer medvetna om nödvändigheten att förbättra sin tillgänglighet och sina informationskanaler ut till länets befolkning. Det finns idag en ökad medvetenhet om vikten av att vara kommunikativ både internt och externt. Förhoppningsvis har vår ansats att integrera mångfaldsperspektivet i ordinarie aktiviteter bidragit till att synliggöra och öka motivationen att göra Länsstyrelsen och dess verksamheter tillgänglig för alla länets invånare.

## **Det fortsatta arbetet**

Samarbetet med stabschef och informatörer kommer att fortsätta. Mångfaldsrådet övertar arbetsgruppens roll i detta samarbete.

Vi har tidigare diskuterat att börja informera om vår verksamhet och våra utbildningskrav i skolor med hög andel elever med utländskt påbrå som en årlig insats från Länsstyrelsen. På så sätt skulle vi kunna uppmuntra elever från underrepresenterade grupper till högre utbildning och arbete på Länsstyrelsen. Ett första steg till att genomföra en sådan årlig insats är att informationsspridning och mångfald kopplas samman med det generella visionsarbete som Landshövdingen drar i gång i höst.

Ambitionen att trycka Länsstyrelseinformation på andra språk, samt att på sikt att ge sig på hemsidorna i samma syfte kommer även fortsättningsvis att uppmuntras och drivas av det nya Mångfaldsrådet. Ett led i detta arbete är att ta fram en policy för vilken typ av information från Länsstyrelsen som bör finnas på större invandrarspråk eller riktas till särskilda invandrargrupper. Nästa led är att utveckla rutiner för informationsspridningen så att den information som förs ut når avsedda målgrupper, och att rutinerna inte utestänger grupper som borde ha fått del av informationen.

## 6. Extern spridning av erfarenheter

### Vad har vi gjort?

Länsstyrelsen har under projektiden haft en ständigt ökande efterfråga på den kunskap och erfarenhet som vi har skaffat oss under de snart tre år som vi har arbetat med mångfaldsutveckling. Vi har insett att det är ytterst få organisationer i Sverige som har gjort en liknande satsning och vi har därför kunnat spela en roll i att stödja andra som är i startgroparna. Genom att vara generösa med att förmedla de framgångar och svårigheter vi har mött på vägen, kan kanske andra undvika vissa av de fallgropar vi fått erfa. Förhoppningsvis bidrar vår insats till att mångfaldsutvecklingen på arbetsplatser i Stockholmsregionen och i Sverige kan öka takten något.

Det vi framförallt har gjort har varit att utveckla en rådgivande roll. Vi har spridit vår kunskap och våra erfarenheter genom föredrag eller direkt rådgivning, men också förmedlat konkreta metoder och kontakter när det har varit aktuellt. Vi har också deltagit i Integrationsverkets affischkampanj ht 2001, använts som exempel i utbildningar om mångfaldsutveckling, i en handbok, samt i ett utbildningsmaterial på DVD. Under den tid som detta projekt har pågått har vi givit någon form av stöd till följande organisationer: Rikspolisstyrelsen, Nutek, Arbetsgivarverket, Arbetsmiljöverket, TCO, Botkyrka Brandförsvaret, Statens Kvalitets- och kompetensråd och andra länsstyrelser. När det gäller medverkan i utbildningsmaterial så har vi samarbetat med Kompetensgruppen, Managing Diversity, Sverige 2000 institutet och Integrationsverket. Hösten 2001 medverkade vi i en studie över mångfaldsarbete i Norden som en av tre svenska myndigheter<sup>32</sup>.

Länsstyrelsen är också initiativtagare till regionalt nätverk för mångfaldspraktiker på arbetsplatser inom privat, offentlig och frivillig sektorn i Stockholmsregionen. Nätverket startades i januari 2002 som respons på den ökande efterfrågan om kunskap och erfarenhetsutbyte kring praktiska exempel i mångfaldsarbete. Enda kravet för att ingå i nätverket är att de som deltar arbetar praktiskt med mångfald inom den egna organisationen. Nätverket har haft tre sammankomster. I dagsläget ingår ett 20-tal organisationer. De befinner sig alla i olika stadier i sitt mångfaldsarbete, de allra flesta är i startgroparna.

I samarbetet med de andra Länsstyrelserna i Mälardalen och Gotland har intresse visats för sättet att bedriva ledarutveckling. Länsstyrelsen i Stockholm har därför stött de andra Länsstyrelserna och gjort s k. FARAX-kartläggningar hos chefer både i Västerås och på Gotland. Ledarnätverk har startats med hjälp av internkonsulterna i Stockholm

### Erfarenheter

Att gå utanför den egna organisationen har varit givande både för att utveckla det egna mångfaldsarbetet och därför att man kan betrakta sitt eget arbete ur ett annat perspektiv. Trots att de organisationer vi besökt inte hunnit göra så mycket erfarenheter av mångfald, har det varit lärorikt att få en inblick i likheter och olikheter mellan organisationsstrukturer och arbetsformer på Länsstyrelsen i Stockholm och på andra myndigheter.

---

<sup>32</sup> Arbetsgivarverket, kontaktperson Karin Albrektsson.

Av den återföring vi fått från de andra Länsstyrelserna har man varit nöjd med insatserna. För de egna konsulterna har det varit av stort värde att bredda erfarenheterna i andra miljöer.

### **Det fortsatta arbetet**

Vår avsikt är att fortsätta att sprida Länsstyrelsens erfarenheter och metoder så att fler organisationer kommer igång med att arbeta för ökad mångfald i arbetslivet. Utöver det regionala mångfaldsnätverket, som ju fångar in aktörer från alla sektorer, kommer vi i framtiden lägga större fokus på att stödja länets kommuner i deras mångfaldsutveckling.

Om intresse finns kommer Länsstyrelsen i Stockholm att fortsättningsvis stödja andra Länsstyrelser i arbetet med ledarutveckling på interndeberingsbas.



## 7. Generella erfarenheter om mångfaldsprocessen

Att arbeta med mångfald är en process som tar tid. När vi började arbetet var det nog många som ville se snabba resultat i form av antal anställda med utländsk bakgrund. Även om detta är en bra ambition, har vårt arbete snarare synliggjort att det finns strukturella hinder som hindrar snabba resultat. Detta har rört allt från rutinmässiga och slentrian krav på viss kompetens, svårigheter i att nå ut till den målgrupp vi sökt, till mer subtila hinder som handlat om ledarskapsstil och förutfattade meningar eller direkta fördomar bland chefer och medarbetare. Ett annat subtilt hinder som har varit svår för oss att möta, har varit vad lång tid i utanförskap skapar för hinder vad gäller självförtroende hos högst kompetenta individer. Detta var Länsstyrelsen inte förberedd på, och tydligast blev det när vi började ta in praktikanter. Vi börjar dock, efter nästa tre års intern uppmärksamhet kring frågan, att se resultatet av våra ansträngningar vid ordinarie rekryteringsförfarandet på enheterna och i det slutliga urvalet.

För projektets mångfaldsdel, har det varit märkbart att den interna aktiviteten och engagemanget varit alltför kopplat till projektledarens närvaro och energi. De perioder då projektledaren har varit mindre operativ i de konkreta insatserna har också engagemanget bland ambassadörer och andra gått ner. Detta är delvis naturligt i ett uppbyggnadsskede. För andra som ska sätta i gång med ett liknande arbete kan det ändå vara värt att uppmärksamma och förebygga den situation som lätt uppstår. Ett sätt kan vara att uppskatta tidsåtgång för arbetet mer noga liksom arbetsfördelning. Det som är svårt att förutse i en process, är i vilken utsträckning insatser kommer att utmynna i nya trådar –och inte minst hur många nya trådar! Ju mer genomslag och intresse man lyckas mobilisera, desto mer arbete kommer att bli resultatet.

Något som vi inte uppmärksammade inledningsvis, har varit att projektledarens mandat inte varit tillräckligt tydlig. 75 % av projektledarskapet för mångfaldsdelen har täckts med projektmedel. Trots att projektledaren har använt övrig arbetstid inom ramen för projektet, har innehållet i de resterande 25 % inte formaliserats under projekttiden. Det har inneburit att projektledaren ibland har hamnat i kläm mellan rollen som representant för mångfaldsarbetsgruppens gemensamma ståndpunkter och hennes ordinarie roll. Även mångfaldsambassadörer och vissa i mångfaldsarbetsgruppen har emellanåt upplevt att de hamnat emellan uppdraget och arbetet på avdelningen/enheten. Inledningsvis ifrågasattes legitimiteten att delta i mångfaldsarbetet av många, både chefer och medarbetare. Det positiva är att det har förbättrats avsevärt allteftersom det arbete som görs blir synligt.

De situationer som nämns ovan ska kunna undvikas genom en tydligare arbets- och rollfördelning redan från starten.

Arbetsgruppens (MAG) sammansättning var lyckad och har också haft avgörande betydelse för att mångfaldsarbetet kunnat förankras så pass bra hos ledning, fack och på övriga nivåer inom myndigheten. Gruppen har fungerat väldigt bra som stöd åt projektledaren, både praktiskt och som bollplank kring olika frågeställningar under processens gång. I övrigt tycker projektledaren att samarbetet med mångfaldsambassadörerna, och den interna mobiliseringen som har skapats genom detta samarbete, har varit det mest tillfredsställande. Under

projekttiden har också arbetsgruppens och ambassadörernas roll blivit alltmer accepterad bland chefer och medarbetare vilket har underlättat samarbetet i jämförelse med det första mångfaldsprojektet.

Organisation av ledarutveckling är ofta svår i och med att rollen som ledarutvecklare är en utsatt funktion. Om ledarutveckling ska vara effektiv krävs det att inte hela tiden stryka medhårs. Återföring av kartläggning av ledarbeteende ska göras med stor respekt för individen men också så att chefen får insikt om sitt beteende. De tre internkonsulterna har haft täta avstämningar sinsemellan och ledarnätverken bemannades inledningsvis med två konsulter. Agerandet från konsulterna har inte varit helt lika beroende på att det är tre personligheter som arbetat med utveckling. Genom att alla har en gedigen projektbakgrund med projektledarerfarenhet har problem kunnat lösas löpande i arbetet. För den här typen av utvecklingsarbete krävs stor mognad som individ och en gedigen erfarenhet av att arbeta med människor.

Studien av dolda hinder för jämställdhet har bedrivits separat. Vi har låtit forskningsinstitutionen lägga upp studien helt på vetenskaplig bas utan vår inblandning. Vid presentation av studien ser vi nu tydligt integreringsmöjligheterna mellan erfarenheterna av jämställdhetsarbetet och mångfaldsarbete i vidare bemärkelse.

En mycket positiv bieffekt som kommit av ansatsen att arbeta med att integrera mångfald med olika utvecklingsinsatser, är att Länsstyrelsens roll som en demokratisk institution, som är till för alla medborgare, har synliggjorts alltmer. Diskussionerna kring Länsstyrelsen i demokratins tjänst och alla interna parallella processer med detta i fokus har skapat en ny öppenhet och givit ramarna för att diskutera brister och förbättringsmöjligheter i en konstruktiv anda.

## 8. Projektorganisation och det fortsatta arbetet

### Styrgrupp

Länsstyrelsens ledningsgrupp har varit projektets styrgrupp. Följande personer ingår i denna:

**Mats Hellström**, landshövding (Ulf Adelson fram till 31/12-01)

**Bo Hansson**, länsöverdirektör

**Margareta Sandebo-Eriksson**, personaldirektör

**Rutger Öijerholm**, förvaltningschef/chefsjurist

**Britta Ringnér Hedberg**, socialchef

**Lars Nyberg**, chef för miljö- och planavdelningen

**Elisabeth Grahn**, ekonomichef (tidigare Kjell Haglund)

**Kjell Haglund**, utvecklingsdirektör (tidigare Kjell Johansson)

**Hans Linder**, chef för avdelningen för räddning och säkerhet

Styrgruppen har fattat större beslut som handlat om prioriteringar inom ramen för projektet. I övrigt har de följt och stöttat projektarbetet samt fått fortlöpande information från projektledaren. Vissa avdelningschefer har varit mycket engagerade i projektet.

### Projektledare

Projektledare för mångfaldsarbetet har varit **Helena Rojas Lundgren**. Hon har under projekttiden arbetat heltid och även ansvarat för dokumentation av projektet.

Projektledaren har ansvarat för att projektet drivits och genomförts enligt fastställda direktiv, mål och planer. Hon har lett och samordnat arbetet samt, i samråd med arbetsgruppen för mångfald, ansvarat för urval och upplägg av fortbildningsinsatser.

Utöver det övergripande ansvaret, har projektledaren ansvarat för träffarna med ambassadörsnätverket, för det löpande stödet till de enskilda ambassadörernas aktiviteter på enheterna, samt för upplägg och genomförandet av ambassadörernas fördjupningsutbildning till interna mångfaldsspecialister. Externa utbildare har anlåtats till övriga insatser.

Projektledaren har också hållit i ett praktikantnätverk i syfte att återföra praktikanternas erfarenheter av Länsstyrelsen till det generella mångfaldsarbetet. Det har också varit projektledarens uppgift att svara för kontakter med andra interna och externa intressenter.

Projektledare för utveckling av ledarskapet har varit **Robert Granbom**.

Jämställdhetsstudien "Dolda hinder för jämställdhet" har utförts av Clara Regnö från Handelshögskolan. Uppdragsansvariga har varit **Margareta Sandebo-Eriksson och Eva Lindkvist**.

Personalavdelningen har haft projektledarskapet för praktikantprojektet. Projektledare har varit **Birgitta Dereborg och Eva Lindkvist**. De har också ansvarat för ett nätverk för praktikanthandledare. Detta nätverk har funnits i samma syfte som praktikantnätverket.

## Arbetsgrupper

Arbetsgruppen för mångfaldsarbete har varit länsstyrelseövergripande. Följande personer har ingått:

**Else-Marie Fjällström**, Utvecklingsavdelningen/utvecklingsledare

**Ann Jeanette Johansson**, Socialavdelningen, bostadsenheten/ordförande ST

**Anders Nylén**, Miljö- och plan avdelningen, enhetschef naturvårdsenheten

**Helena Rojas Lundgren**, projektledare

**Margareta Sandebo Eriksson**, Personalavdelningen, personalchef

**Gunnel Sjöstedt Karlsson**, Socialavdelningen/jämställdhetsenheten

**Rutger Öijerholm**, Förvaltningsavdelningen, förvaltningschef/chefsjurist

Alla avdelningar har varit representerade förutom Ekonomi- samt Räddning- och säkerhetsavdelningen. Dessa har varit representerade i ambassadörsnätverket. Saco och ST är det två verksamma personalorganisationerna på Länsstyrelsen. ST finns representerad i arbetsgruppen. Saco: s ordförande ingick tidigare i arbetsgruppen. I samband med att hon slutade på Länsstyrelsen valdes projektledaren in i SACO-styrelsen och ersatte då tidigare ordförandes ”SACO-ögon” i arbetsgruppen.

Arbetsgruppen för mångfald har ägnat sin tid åt granskningen av interna strukturer enligt FEED modellen för mångfaldsutveckling. Medlemmarna i arbetsgruppen har därutöver varit delaktiga i planering av alla aktiviteter och medverkat vid analyser och rapportering.

Ledarutvecklingen har drivits av de interna personalkonsulterna **Birgitta Dereborg, Robert Granbom och Eva Lindkvist**, som också utgjort arbetsgruppen för ledarutveckling. Kartläggningarna av chefernas ledarbeteende enligt FARAX har gjorts av internkonsulterna som i hela ledarutvecklingen har konsulterat varandra.

För ”Dolda Hinder”-studien har arbetsgruppen bestått av **Eva Lindkvist och Margareta Sandebo-Eriksson samt Clara Regnö** från Handelshögskolan som utfört studien.

## Mångfaldsambassadörer - ambassadörsnätverk

Mångfaldsambassadörernas uppgift är att bevaka och stimulera mångfaldsarbetet på sina enheter. Alla enheter utom en, 23 av 24, har idag mångfaldsambassadör. Ambassadörernas huvuduppgift under projekttiden har varit att hålla minst en mångfaldsdiskussion/termin. Dessa diskussioner har t ex rört antidiskriminering, information och tillgänglighet samt kring rekrytering. Den verktygslåda vid rekrytering som arbetats fram har använts av ambassadörerna som stöd för att diskutera olika moment i rekryteringsförfarandet.

Ambassadörerna har varit projektets ”motorer”. Det har därför hela tiden varit av största vikt att bibehålla deras engagemang i frågan och fördjupa deras mångfaldskunskaper. Under projekttiden har det skett ett antal byten av ambassadörer, dock har alla avgående ambassadörer sett till att ordna ersättare på enheten innan de lämnat uppdraget.

## Det fortsatta arbetet

Ansvaret för att mångfaldsarbetet även i fortsättningen genomförs enligt fastställda direktiv, mål och planer övertas av det nya Mångfaldsrådet. Rådet övertar också projektledarens

samordnande funktion. Personalavdelningen övertar ansvaret för fortsatt kompetensutveckling i mångfaldsfrågor, detta i samråd med Mångfaldsrådet. Mångfaldsrådet övertar ansvaret för mångfaldsnätverket.

Under projekttiden har personalchef och internkonsulter fördjupat sina kunskaper i mångfald och ledarutveckling, både genom fortbildningsinsatser och genom ett aktivt deltagande i projektarbetet. I samband med att projektet avslutas övertar Personalavdelningen ansvaret för att införliva mångfaldsprinciper i den kompetensutveckling som erbjuds chefer och andra medarbetare. Personalavdelningen har också ansvaret att i samråd med Länsstyrelsens integrationsgrupp fortsätta att erbjuda fördjupningsutbildningar i mångfald och antidiskriminering för chefer och ambassadörer.

Arbetsgruppen för mångfaldsarbete har avslutat sitt arbete och funktionen har ersatts av ett Mångfaldsråd som följer en liknande struktur som Länsstyrelsens Miljöledningsråd och IT-råd. Mångfaldsrådet består av en ordförande från Länsstyrelsens ledningsgrupp, representation från ambassadörsgruppen, integration och från facket. Liksom tidigare i arbetsgruppen är ett kriterium att de som ingår i Rådet är intresserade av frågan.

Externa kontakter med koppling till vårt interna mångfaldsarbete kommer Mångfaldsrådet att ansvara för. Externa mångfaldskontakter utan direkt koppling till det interna arbetet ansvarar integrationsgruppen för. För att koppla ihop det interna och det externa på ett naturligt sätt kommer en integrationsansvarig att sitta med i Rådet.

Rådet har status som remissinstans i mångfalds- och antidiskrimineringsfrågor och ansvarar att bevaka FEED arbetet samt för en årlig uppföljning och uppdatering av denna.

Under hela projekttiden har vi haft en levande diskussion om ambassadörsrollen. Länsstyrelsen bedömer att deras funktion är avgörande för att inte mångfaldsarbetet ska avstanna eller drivas utan förankring på enheterna. I den nya organisationen av det interna mångfaldsarbetet finns ambassadörerna kvar som funktion, uppdraget har definierats med tydligare avgränsningar, och insatser för att behålla deras intresse och engagemang uppmärksammas. I den nya organisationen stärks ambassadörerna genom att definiera en mer aktiv roll i att stimulera mångfaldsarbetet på enhetsnivå.

Vi kommer också att erbjuda ambassadörerna någon form av extern aktivitet 1-2 gånger/år. Modellen med studiebesök var mycket uppskattat och kräver en förhållandevis liten arbetsinsats och budget. Det är därför troligt att studiebesök blir ett återkommande aktivitet för gruppen.



# Bilagor

## **Bilaga 1**

LST: s organisation

## **Bilaga 2**

Dolda hinder för jämställdhet på Länsstyrelsen i Stockholm?  
Rapport av Klara Regnö

## **Bilaga 3**

Vision och mångfaldspolicy för Länsstyrelsen

## **Bilaga 4**

Länsstyrelsens mångfaldsorganisation från 1/1-2003





# Länsstyrelsens organisation

## Styrelse

### Länsledning

Landshövding Mats Hellström  
Länsöverdirektör Bo Hansson

Länsledningens stab IT-enhet  
med Informationsfunktion

### Miljöprövningsdelegation\*

#### Personal- avdelning

#### Ekonomi- avdelning

*enheter:*

- Ekonomi-  
administrativ
- Förvaltnings-  
ekonomisk
- Service

#### Förvaltnings- avdelning

*enheter:*

- Allmän
- Företag
- Juridisk
- Trafik

#### Räddnings- och säkerhets- avdelning

*enheter:*

- Räddning
- Säkerhet

#### Miljö- och planerings- avdelning

*enheter:*

- Kulturmiljö
- Lantbruk
- Länsveterinär
- Miljöskydd
- Miljöinformation
- Mark och vattenskydd
- Naturvård
- Plan

#### Social- avdelning

*enheter:*

- Bostad
- Jämställdhet
- Social

#### Avdelning för regional utveckling

\* Delegationen beslutar självständigt i ärenden om miljöfarlig verksamhet enligt miljöbalken. En jurist, ordföranden, och en miljöakkunnig fattar besluten tillsammans. Tillsynsansvaret enligt miljöbalken ligger på länsstyrelsen.

# Vad gör Länsstyrelsen?

## **Avdelning för regional utveckling** Utvecklingsdirektör Kjell Haglund

- regional utveckling
- utbildning och näringsliv
- skärgård och fiske
- regionalt tillväxtavtal
- statistik, prognoser och utredningar
- integration
- hållbar samhällsutveckling

## **Ekonomiavdelning** Ekonomidirektör Elisabeth Grahn

- ekonomi och lönegaranti
- deponeringar
- konkurrensfrågor
- intern service

## **Förvaltningsavdelning** Förvaltningsdirektör Rutger Öijerholm

- tillstånd och tillsyn
- överklaganden och juridisk granskning
- EU-frågor
- allmänna val och folkomröstningar
- väg- och sjötrafikföreskrifter, jaktfrågor
- körkort, taxi, bussar och lastbilar

## **Miljö- och planeringsavdelning** Miljöplaneringsdirektör Lars Nyberg

- miljöprovning och miljötillsyn
- bevarande och nyttjande av natur
- miljöövervakning och miljöinformation
- kommunernas översikts- och detaljplaner
- fysisk planering, hushållning med mark och vatten
- strandskydd
- kommunikationer
- livsmedelskontroll och djurskydd
- smittsamma djursjukdomar
- tillsyn av veterinärverksamheten
- fornminnen, kulturhistoriskt värdefull bebyggelse och kulturlandskap
- EU -stöd till lantbruket
- förbättrad miljö och kvalitet
- fastighets- och planfrågor

## **Personalavdelning** Personaldirektör Margareta Sandebo-Eriksson

- löner och rekrytering
- kompetensutveckling och arbetsmiljö

## **Räddnings- och säkerhetsavdelning** Försvarsdirektör Hans Linder

- befolkningsskydd och räddningstjänst
- säkerhetsfrågor och IT-säkerhet
- kommunernas beredskap
- skydd av samhällsviktiga anläggningar
- riskhänsyn i samhällsplaneringen
- försörjnings- och transportberedskap

## **Socialavdelning** Socialdirektör Britta Ringné Hedberg

- social tillsyn
- enskild vårdverksamhet
- alkohollagen
- statliga räntebidrag för bostäder och bostadsförsörjning
- jämställdhet
- integration



## LÄNSSTYRELSEN I STOCKHOLMS LÄN



## Vad ryms under Länsstyrelsens paraply?



LÄNSSTYRELSEN I  
STOCKHOLMS LÄN

Länsstyrelsen i Stockholms län  
Hantverkargatan 29  
Box 22067  
104 22 STOCKHOLM  
www.ab.lst.se

tfn 08-785 40 00  
tfx 08-785 40 01  
e-post: lansstyrelsen@ab.lst.se  
eller fornamn.efternamn@ab.lst.se

*Dolda hinder för jämställdhet vid Länsstyrelsen i Stockholms län*

En studie gjord vid Länsstyrelsen i Stockholms län av Klara Regnö Handelshögskolan 2002

<b>Inledning</b> .....	<b>3</b>
Bakgrund .....	3
Syfte.....	3
Urval .....	3
Frågeställningar och intervjuernas genomförande .....	3
Disposition.....	4
<b>Empiriska resultat: De kvinnliga cheferna</b> .....	<b>4</b>
Syn på vad jämställdhet är.....	4
Syn på jämställdhet på den egna avdelningen/enheten .....	5
<i>Lika villkor på avdelningen/enheten</i> .....	5
<i>Olika villkor på avdelningen/enheten</i> .....	6
Syn på jämställdhet på Länsstyrelsen i Stockholm .....	7
<i>Lika villkor</i> .....	8
<i>Olika villkor - Mansdominans inom Länsstyrelsen</i> .....	8
<i>Olika villkor - Män väljer män</i> .....	10
<i>Olika villkor - Olika språk</i> .....	11
Egna erfarenheter i ledarskapet .....	13
<i>Chefsnätverket</i> .....	13
<i>Erfarenheter tidigare i karriären</i> .....	13
<i>Den egna chefsrollen</i> .....	14
<i>Sexuella trakasserier</i> .....	16
<i>Kvinnors inställning</i> .....	16
Jämställdhetsarbete på den egna avdelningen/enheten.....	17
Jämställdhetsåtgärder som de kvinnliga cheferna vill se.....	18
<b>Empiriska resultat: Länsledningen</b> .....	<b>19</b>
Syn på jämställdhet på Länsstyrelsen i Stockholm .....	19
De viktigaste jämställdhetsfrågorna på Länsstyrelsen i Stockholm .....	20
<b>Slutdiskussion</b> .....	<b>21</b>
Ledarskapskultur .....	22
Föreställningar om jämställdhet .....	23
Till sist .....	24
<b>Referenser</b> .....	<b>25</b>

# Inledning

## Bakgrund

Länsstyrelsen i Stockholms län har under ett antal år genomfört projekt för att öka jämställdheten. Som ett led i det pågående jämställdhetsarbetet fick doktorand Klara Regnö under handledning av docent Anna Wahl vid Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm uppdraget att kartlägga ”dolda hinder för jämställdhet” vid Länsstyrelsen i Stockholms län. Studien har genomförts som ett uppdragsforskningsprojekt, vilket innebär att den har empiriskt fokus kring en begränsad frågeställning, genomförs utifrån vetenskapliga metoder och att resultaten tolkas utifrån en teoretisk referensram. Urvalet av intervjupersoner är relativt litet och den empiriska beskrivningen utgör huvudsyftet. Teoriutveckling ingår inte i syftet. Uppdragsgivare har varit Margareta Sandebo-Eriksson, personaldirektör, Länsstyrelsen i Stockholms län.

## Syfte

Syftet är att genom intervjuer med samtliga kvinnliga enhets- och avdelningschefer, landshövding och länsöverdirektör belysa jämställdhetssituationen och kvinnors villkor vid Länsstyrelsen i Stockholm. Med utgångspunkt från uppdragets formulering; att undersöka om det finns ”dolda hinder” för jämställdhet, har vi valt att i fokusera på de kvinnliga cheferna i organisationen och låtit dem tolka och beskriva Länsstyrelsen. Syftet är *inte* att ge en heltäckande bild av jämställdhetssituationen eller att redogöra för alla aspekter av jämställdhet som finns i organisationen. Detta är inte möjligt inom ramen för denna studie.

## Urval

Urvalet utgörs av samtliga kvinnliga avdelnings- och enhetschefer, som vid intervjutillfället var 12 stycken (maj-juni 2002). Från högsta ledningen har landshövdingen och länsöverdirektören intervjuats (november-december 2002).

## Frågeställningar och intervjuernas genomförande

Intervjuerna var halvstrukturerade och byggde på ett knappt tiotal frågor som under intervjugång lämnade öppet för uppföljande frågor och kommentarer. Frågeställningarna är ett resultat av en teoretisk förståelse inom ämnesområdet organisationen och kön. Frågeställningarna kretsade kring jämställdhet, hur respondenten såg på begreppet, hur respondenten såg på jämställdhet och villkor för kvinnor och män på den egna avdelningen/enheten respektive på Länsstyrelsen i Stockholm i stort, samt vilka man såg som

de viktigaste jämställdhetsfrågorna i organisationen. De kvinnliga cheferna fick även frågor om den egna chefsrollen och om de hade erfarenheter av situationer eller problem som de relaterat till jämställdhet. Intervjuerna med de kvinnliga cheferna tog mellan 40 och 70 minuter. Intervjuerna med landshövdingen och länsöverdirektören var något kortare och tog 30-40 minuter. Intervjuerna bandades och skrevs ut i sin helhet.

## **Disposition**

Rapporten följs efter denna introduktion av intervjupersonernas beskrivningar av jämställdhetssituationen på Länsstyrelsen följt av tolkande kommentarer till beskrivningarna. Rapporten redogör först för de kvinnliga chefernas intervjusvar. Därefter kommer ett avsnitt då länsledningens syn på jämställdhet redovisas. Rapporten avslutas med en slutdiskussion i vilken två övergripande teman, ledarskapskultur och föreställningar om jämställdhet, diskuteras. Fokus i rapporten är på de empiriska beskrivningarna. Teorier om organisation och kön behandlas inte under något separat avsnitt utan förekommer i de tolkande kommentarerna i de olika avsnitten samt i slutdiskussionen. Den som önskar fördjupa sig och läsa mer om teorier om organisation och kön kan t.ex. läsa boken ”Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön” (Wahl m.fl. 2001).

## **Empiriska resultat: De kvinnliga cheferna**

Majoriteten av de intervjuade enhets- och avdelningscheferna har lång erfarenhet av arbete på Länsstyrelsen. Det är vanligt att ha arbetat åtta till tio år eller längre på Länsstyrelsen. Ofta har cheferna innehaft andra befattningar t.ex. som handläggare innan de blev chefer. Endast tre av respondenterna har arbetat på Länsstyrelsen i fyra års tid eller kortare.

### **Syn på vad jämställdhet är**

Det finns en stor samstämmighet bland de kvinnliga cheferna i synen på vad jämställdhet är. Majoriteten svarar att jämställdhet är lika villkor och möjligheter i arbetslivet och de framhåller vikten av att ha samma lön för samma arbete och att det är viktigt att ha samma karriär- och utvecklingsmöjligheter. De svarar vidare att det är viktigt att bli lika värderad för sina arbetsinsatser och att kunna göra sin röst hörd i organisationen. Någon nämner att även om män och kvinnor hanterar saker på olika sätt ska det respekteras och tillmätas samma

värde. Ett par av cheferna poängterar att det inte bara är arbetslivet utan alla områden i livet som omfattas av jämställdhetsbegreppet.

En majoritet av de kvinnliga cheferna uppgav spontant under intervjun att de ansåg att det var positivt med jämställdhet och att könsblandade grupper var bra. Cheferna ansåg att könsblandade grupper påverkar diskussionsklimatet på ett positivt sätt och att olika erfarenheter berikar arbetet. Resultatet blir att arbetsgrupperna fungerar bättre och mer dynamiskt. Ett par kvinnor svarade att kvinnor tänker lite annorlunda och därför kan bidra med andra perspektiv.

### *Kommentar*

De kvinnliga cheferna ser jämställdhet som en fråga om villkor. Villkoren och möjligheterna ska vara de samma för både män och kvinnor i organisationen. När det gäller motiveringarna till varför jämställdhet är bra ger cheferna både uttryck för en representativ och komplementär syn på jämställdhet. En grupp av cheferna anser att arbetet blir berikat av att kvinnors erfarenheter blir representerade i verksamheten. Kvinnor anses även kunna bidra genom att de kompletterar arbetet eftersom de tänker annorlunda och hanterar saker på andra sätt än män. Det finns ofta ingen tydlig åtskillnad mellan de olika synsätten i chefernas svar och båda kan förekomma hos samma chef.

### **Syn på jämställdhet på den egna avdelningen/enheten**

Synen på jämställdhet på den egna avdelningen/enheten skiftar mellan de kvinnliga cheferna. Det förekommer två typer av svar; lika och olika villkor. Sju av cheferna anser att det råder lika villkor mellan kvinnor och män och fem svarar att villkoren är olika. Svaren redovisas mer utförligt nedan.

### **Lika villkor på avdelningen/enheten**

En majoritet av de kvinnliga cheferna (7) svarar att det i stort sett är jämställt på den egna avdelningen/enheten, men det finns en viss försiktighet i svaren. Man svarar att det *formellt* är lika och att villkoren *nog* är desamma. Även bland dem som anser att det i stort sett är jämställt noterar flera att könsfördelningen på den egna avdelningen/enheten är sned. Några chefer nämner att de hört att kvinnor ligger lite över i lön men att de inte riktigt vet, medan någon annan nämner att de tror att kvinnodominerade avdelningar ligger lägre lönemässigt än mansdominerade.

*”Jag tror inte det är så stor skillnad på villkoren för de anställda på enheten.”*

**”Villkoren är lika i den mån vi har några män.”**

*”Det är som att stå med ena foten i varmt och den andra i kallt vatten. Det är både och så det är ganska lagom i snitt.”*

*”Villkoren är nog desamma, vi skiljer inte så. Sedan beror det på hur de själva utvecklar sitt arbete, där ser man skillnad mellan tjejerna och killarna.”*

**Olika villkor på avdelningen/enheten**

Fem av de kvinnliga cheferna svarar att det inte råder lika villkor för män och kvinnor på den egna enheten/avdelningen. De svarar att könsfördelningen är ojämn med övervikt av kvinnor. Några av cheferna reflekterar även över om de själva värderar medarbetarna olika beroende av kön. Det förekommer både funderingar kring om man värderar männens arbete högre eller om man i högre grad ser kvinnors kvalifikationer. Några av cheferna reflekterar kring att män höjer statusen på arbetet på avdelningen/enheten. Flera chefer nämner även att de tror att det är svårt för män att arbeta på avdelningar/enheter som är kvinnodominerade.

*”Dels tycker de män som jobbar här att det är jättejobbigt att vara i sådan minoritet. [...] Det är ju inte så att vi diskuterar virkbeskrivningar... men man har olika sätt att förhålla sig. Det kan vara svårt att känna igen sig hemma i en stor kvinnlig gemenskap om man är man. Det blir väldigt ensamt tror jag.”*

*”Jag tror att tidigare om man studerade [ämne] så var man en rätt så speciell man som inte platsade i de tuffare strukturerna. Jag tror att ha gjort ett sådant här yrkesval är lite speciellt [om man är man] och det kan ha medfört att vi har rätt så speciella personligheter här.”*

*” Jag tror det kan vara svårt att börja hos oss om det inte är en väldigt mogen man, just för att det är så kvinnodominerat.”*

Hon berättar vidare att de haft konflikter kring en yngre manlig assistent tidigare: *”Han ville markera att han var handläggare och inte assistent.”*



*”Det är nog snarare killarna som har velat få större plats. De har sagt lite skämtsamt att: ’Nu är det för mycket tjejer som bestämmer.’ Det måste vara bättre balans.”*

### **Kommentar**

Flera av de kvinnliga cheferna i citaten ovan tar ansvar för sina manliga medarbetare genom att de tror att det måste vara problematiskt för dem att arbeta med en majoritet kvinnor. För att arbeta på avdelningen/enheten krävs det att man är en ”mogen man”, eller en ”speciell man” som inte platsar i tuffare strukturer. En stor kvinnlig gemenskap beskrivs som problematisk för männen. Kvinnlighet beskrivs som något negativt och jämförs med virkbeskrivningar. Citaten visar i första hand de kvinnliga chefernas föreställningar om de manliga medarbetarnas arbetssituation. Huruvida männen på avdelningen/enheten själva anser det vara ett problem att arbeta med en majoritet kvinnor framgår däremot inte lika tydligt. Wahl (1999) visar hur kvinnors position som underordnad kategori i samhället i stort kan få konsekvenser för kvinnor som chefer genom att det skapar negativa eller motsägelsefulla föreställningar om kvinnlighet i förhållande till chefskap. Det är vanligt att kvinnliga chefer i minoritetssituation beskrivs som bristfälliga, inte lika kompetenta som manliga ledare. När kvinnor befinner sig i en relativt jämställd situation eller är i majoritet kan den negativa föreställningen om kvinnlighet i förhållande till chefskap, istället ta sig uttryck genom föreställningar om att det blir ”för mycket kvinnlighet”. Istället för ”brist” upplevs kvinnligheten som ett ”överskott” i förhållande till chefskapet. Dessa föreställningar kan delas av både män och kvinnor. De kvinnliga chefernas utsagor i citaten ovan kan tolkas som ett uttryck för detta.

Två av cheferna beskriver även att männen på deras avdelning/enhet själva har upplevt det som problematiskt att arbeta med kvinnor. De anser att det är “för mycket tjejer som bestämmer”. En chef beskriver hur en assistent ville markera att han var handläggare och inte assistent. En tolkning av detta är att ordningen på avdelningen/enheten med en kvinna som chef över manliga medarbetare går emot könsordningen i samhället generellt, där män som grupp är överordnade. En konsekvens av detta blir att männen uttrycker sitt missnöje.

### **Syn på jämställdhet på Länsstyrelsen i Stockholm**

De kvinnliga chefernas syn på jämställdhet på Länsstyrelsen i stort är omvänd jämfört med synen på jämställdhet på den egna avdelningen/enheten. En minoritet svarar att det råder lika villkor för kvinnor och män på Länsstyrelsen medan majoriteten, åtta chefer, svarar att villkoren är olika. När det gäller gruppen som anser att villkoren på Länsstyrelsen är olika

framkommer flera olika aspekter på jämställdhetssituationen. Cheferna svarade att det finns en mansdominans i organisationen, att män väljer män och att män och kvinnor har olika språk. Svaren som handlar om olika villkor på Länsstyrelsen redovisas tematiskt nedan uppdelade efter de kvinnliga chefernas svar.

### **Lika villkor**

En minoritet, fyra av cheferna, svarar att det i stort sett råder lika villkor för kvinnor och män eller att de inte anser att de har möjlighet att uttala sig för hela organisationen. Det finns en viss tvetydighet i svaren. Även de som svarar att det är jämställt reflekterar över mansdominansen i toppen men sätter inte det i samband med ojämställda villkor.

*”Jag har aldrig reflekterat över att det skulle vara någon nackdel att vara kvinna på Länsstyrelsen över huvud taget. [...] Det jag kan tycka ibland är att...nästan alla höga chefer är män och merparten av enhetscheferna är män.”*

*”Det finns en väldig vilja från ledningen att det ska vara en bra arbetsplats.”*

### **Kommentar**

Den kvinnliga chefen ovan besvarar frågan om villkoren för män och kvinnor vid Länsstyrelsen igenom att säga att det inte är någon nackdel att vara kvinna. Det finns en tvetydighet i svaret. Det visar på en medvetenhet om något som hon inte anser gälla henne, att det skulle vara en nackdel att vara kvinna. Magnusson (1996) visar hur en denna typ av svar kan tolkas som en del i en överlevnadsstrategi. Det finns en medvetenhet om kvinnors underordning men genom att poängtera att nackdelen inte gäller en själv undviker man att definiera sig som ett offer.

### **Olika villkor - Mansdominans inom Länsstyrelsen**

Kommentarer om mansdominans inom Länsstyrelsen kom upp i merparten av intervjuerna även ibland dem som svarade att Länsstyrelsen är en jämställd arbetsplats. Vanligast var kommentarer om könsfördelningen på ledningsnivå.

*”Nästan alla höga chefer är ju män och merparten av enhetscheferna är män.”*

*”Jag tycker man stöter på grabbiga maktstrukturer här på Länsstyrelsen.”*

Flera av cheferna såg även mansdominans som något som fanns utöver den antalsmässiga könsfördelningen. De reflekterade kring kulturen i organisationen och att det män gör blir mer synligt.

*”Formellt är det självklart lika. Det är svårt att ha en objektiv och bestämd uppfattning, ledningsgruppen t.ex. är väldigt mansdominerad, länsledningen är också män. Utan att direkt kunna peka på något så upplever jag att det är en manlig organisation på något vis.”*

*”Om vi har en chefsdag med kompetensutveckling för chefsgruppen så är det i stor utsträckning enbart män som agerar. Min uppfattning är att det finns kvinnor på den här myndigheten som skulle kunna ha lika viktiga frågor att föra fram. Det är klart att jag funderar över varför det är männen som har något att ge oss andra.”*

*” ...det finns en manlig norm i hela strukturen på Länsstyrelsen, den hierarkiska uppbyggnaden, strömlinjeformad som går tillbaka till 1600-talet. [...] Det sitter lite i väggarna, tavlor med gamla ståthållare och skatteindrivare etc.”*

Några av cheferna kommenterade även kvinnors situation i organisationen.

*”På något sätt osynliggör den här kulturen kvinnorna. De kvinnliga enhetscheferna syns inte, märks inte, är tysta på mötena. Jag tror inte det är deras eget fel. Man tystas om man inte mottas positivt. Man måste vara ganska stark för att synas och höras i den här kulturen.”*

*”Man får jobba mycket mer för att få tyngd som kvinna. Det tror jag är genomgående.”*

*”Jag har blivit mer varse om dessa strukturer och glastak internt för kvinnliga chefer. [...] Det är svårt att ta på men det är olika sätt hur man blir bemött, hur olika förslag tas emot och så.”*

### **Kommentar**

Cheferna beskriver hur de upplever att kulturen osynliggör kvinnor. Kvinnor syns inte, märks inte och får arbeta mer för att “få tyngd” i organisationen. De reflekterar också över hur de blir bemötta och hur förslag tas emot och de upplever att de tystas om deras förslag inte mottas

positivt. Flera av cheferna svarar att känslan är svår att ta på och det är svårt att peka på något speciellt utan att det "sitter i väggarna". Kultur kan ofta beskrivas som något som "sitter i väggarna". Kultur och könsstruktur i organisationer kan både förstärka varandra och vara frikopplade från varandra. Den kulturella könsordningen och könsfördelningen i praktiken behöver inte alltid överensstämma (Wahl m.fl. 2001). Cockburn (1991) diskuterar hur det i maskulina kulturer kan skapas en atmosfär där kvinnor inte känner sig välkomna. De bekräftas och befordras inte i samma utsträckning som män. En möjlig tolkning av citaten ovan är att samtidigt som det är en majoritet kvinnor anställda på Länsstyrelsen existerar det en manlig könsmärkning kopplad till ledarskapskulturen som utesluter och tystar kvinnor.

### **Olika villkor - Män väljer män**

Flera av cheferna svarar att de har noterat att män bekräftar män inom Länsstyrelsen och att det är något som oftast märks i mötesituationer.

*"Min uppfattning är att Länsledningen lyssnar mest på män, på andra män. De är ju män själva och lyssnar mest på andra män."*

*"Jag uppfattar att vi kvinnor mer lägger korten på bordet och säger: så här är det, kanske det här är problemet medan män mer går runt och tar det på ett annat sätt... om de går ut och äter lunch. Vi [kvinnor] tar det mer rakt på möten och håller inte på och lobbar på något annat sätt. Det kvinnliga sättet, att förklara problemen och diskutera, har inte någon större framgång."*

*"Jag tror att tjejer inte är lika benägna att vara undfallande uppåt. Det tycker jag är tydligt här i huset. Det är inte så att tjejer säger emot något helt otroligt men det är i alla fall så att man inte alltid säger ja när vissa personer frågar."*

*"Den översta ledningen ger likartade figurer i nästa steg. De är oerhört anpassade till det beteendemönster som högsta chefen visar."*

### **Kommentar**

De kvinnliga cheferna i citaten ovan reflekterar kring mäns beteende gentemot varandra. Män lobbar och diskuterar problem i informella sammanhang. Män lyssnar mest på andra män och det finns en chefsstil som återskapas inom organisationen. Män är i högre utsträckning än

kvinnor undfallande mot andra män högre upp i organisationen. Organisationskulturer som präglas av att män väljer män kallas homosociala (Lipman-Blumen 1976, Lindgren 1996). Homosocialitet kan förstås som ett manligt relationsarbete som möjliggör allianser mellan män på olika nivåer i organisationen. Mäns relationer till varandra bidrar till att göra dem synliga vid rekrytering och i karriärsammanhang. Homosocialitet är en del i maktordningen i organisationen och utesluter kvinnor.

### **Olika villkor - Olika språk**

Ett tema som kom upp under intervjuerna var mäns och kvinnors olika språk. De flesta kvinnliga cheferna (9) svarade att de upplevde sig ha ett annat språk eller ett annat sätt att uttrycka sig jämfört med männen. Detta gjorde att de ibland upplevde att deras budskap inte gick fram. Kvinnorna svarade att upplevelsen av att ha ett annorlunda språk blev mest tydligt på möten med chefer på samma eller i överordnad position.

*”Män talar på ett sätt och kvinnor på ett annat sätt. Män har ofta ett behov av att uttrycka samma sak flera gånger och bekräfta varandra. Det tror jag inte kvinnor har i samma utsträckning. Vi säger en sak och så är vi färdiga.”*

*”Jag kan ibland känna, har de lyssant eller har de inte lyssnat.”*

När cheferna beskrev på vilket sätt deras språk var annorlunda jämfört med männens språk blev det tydligt att beskrivningarna skiljde sig markant mellan kvinnorna. En grupp av cheferna menade att de som kvinnor har ett mer frågande och mindre tvärsäkert sätt att uttrycka sig i förhållande till männen. Detta tolkades ofta i mötessammanhang som ett uttryck osäkerhet eller som att man inte hade förstått. De kvinnliga cheferna såg istället detta sätt att tala som en styrka och ett tecken på att de kunde ifrågasätta och ompröva sina ståndpunkter för att fatta bättre beslut.

*” Vi [kvinnor] föreslår ofta saker med en fråga. Vad tror ni om att? Sedan går mötet vidare och någon [man] föreslår det som var min ide’.”*

*”Jag tror att kvinnor inte alltid är lika tydliga som män. För min egen del tycker jag att jag är jättetydlig när jag har sagt något, men sedan upptäcker jag att det inte har uppfattats så.”*

*”Jag har en känsla av att kvinnor ofta förefaller mer osäkra än de är därför att de är beredda att ifrågasätta mycket mer.”*

*”Det finns ett kvinnligt sätt att prata, ett kvinnligt sätt att föra fram frågor. [...] Man kan vara klar över en riktning men ändå inte kunna precisera i ord utan hela tiden ha ett sökande arbetsätt. Sökandet uppfattas av killar som osäkerhet medan sökandet för mig vittnar om kompetens och en öppenhet att ta in intryck från andra. Det är superfrustrerande att i ett sådant här sökande bli bemött med misstänksamhet och inkompetensförklaring.”*

En annan grupp av cheferna svarade att deras språk skiljer sig från männens genom att de uttrycker sig kortfattat och rakt på sak.

*”Man kanske inte alltid tas på allvar för att kvinnor uttrycker sig på ett sätt som inte verkar höras. Ibland säger man något på fem ord och sedan dröjer det ett tag och så säger en man det med 50 ord och då hörs det.”*

*”Jag har ett enkelt språk. När jag pratar tror jag nästan att alla begriper vad jag säger. Jag krånglar inte till det och använder inte märkvärdiga ord. Då går det fort. Ibland tror jag att, eftersom jag har ett enkelt språk lyssnar man inte lika mycket som om man krånglar till det.”*

*”Det är inget svårt för mig att förklara saker men samtidigt kan det vara svårt att få folk att lyssna riktigt om man säger något med fem ord. Andra har förmågan att säga dessa saker under fem minuter. Då tror folk att man säger något viktigt. Säger man de där orden snabbt så lyssnar folk inte.”*

### **Kommentar**

De kvinnliga cheferna i citaten ovan är osäkra på om de har blivit lyssnade på i olika situationer. Det gäller både de som säger sig ha ett ifrågasättande språk och de som anser sig ha ett klart och tydligt språk. Flera av cheferna poängterar att de uttrycker sig tydligt men att de ändå upplever att budskapet inte går fram. Citaten handlar om möten med andra chefskollegor eller överordnade chefer. Tolkat ur ett maktperspektiv vittnar citaten ovan på brist på makt och inflytande. Cheferna har i de här situationerna inte blivit lyssnade på men i stället för att se det som en maktfråga förlägger de förklaringen på individnivå, hos sig själva. Wahl (1992) visar hur kvinnor i mansdominerade miljöer konstruerar sig som annorlunda i

förhållande till majoriteten, männen. Kvinnors uppfattning om annan kommunikation kan förstås genom bakomliggande maktstrukturer som t.ex. kvinnors underordning i organisationen.

### **Egna erfarenheter i ledarskapet**

En fråga under intervjun berörde den egna chefsrollen och eventuella reflektioner kring att vara kvinna och chef. Tankar kring det egna chefskapet kom även upp under mer generella frågor om jämställdhet i många av intervjuerna. De kvinnliga cheferna nämnde att de är positiva till chefsnätverket och berättade om erfarenheter tidigare i karriären. Många av kvinnorna reflekterade kring chefsrollen och hur de upplever att den är manlig. Några av kvinnorna har erfarenhet av sexuella trakasserier. Ett par chefer nämnde att det upplever kvinnors inställning gentemot varandra som ett problem.

### **Chefsnätverket**

Många av cheferna svarade att de värdesätter att det finns ett chefsnätverk som fungerar som ett forum där det finns möjlighet att på ett öppet sätt diskutera olika frågeställningar kopplade till chefskapet. Ett par av cheferna nämnde att de i chefsnätverken tycker att det verkar som om de manliga och kvinnliga cheferna fokuserar på helt olika saker i chefskapet. En annan chef uppgav istället att det blir tydligt på chefsnätverksmötena att cheferna har ledaregenskaperna gemensamt oavsett kön.

### **Erfarenheter tidigare i karriären**

Några chefer berättade om situationer tidigare i karriären, innan de började vid Länsstyrelsen, då de blivit tagna för sekreterare eller inte blivit tilltalade utan man istället vänt sig till någon äldre manlig medarbetare. En kvinna uppgav att hon har positiva erfarenheter av att arbeta i en manlig bransch när hon var handläggare på Länsstyrelsen.

*”Jag tror inte de var lika respektfulla och rädda för en kvinna och därför fick jag veta mer.”*

### **Kommentar**

Erfarenheterna som kvinnorna beskriver känns igen från andra studier, Kanter (1977) visar att kvinnor i minoritetspositioner bedöms utifrån stereotyper och generaliseringar om kvinnor, t.ex. genom att kvinnor blir tagna för sekreterare. Föreställningar om kvinnor som bristfälliga och inte lika kunniga gör att kvinnor kan behandlas som ett sätt som den enskilda kvinnan kan

uppleva som fördelaktigt men som bygger på negativa föreställningar om kvinnor (Wahl 1992). Den kvinnliga chefen ovan svarar att hon får reda på mer än män i samma position men att anledningen till det är bristande respekt för henne.

### **Den egna chefsrollen**

Många av cheferna reflekterade kring det egna ledarskapet och hur de såg det som en pose eller en roll som de går in i. Några uttryckte det som om ledarskapet gjort dem mer manliga i sitt sätt att agera. En chef svarade att hon blir enhetens/avdelningens mamma.

*”Då [på externa möten] krävs ju att man går in i en roll, här kommer jag [...] och jag har något viktigt att säga för att få folk att lyssna på en. Det är samma taktik som man får använda som chef. Man klär på sig en extrakappa, ponduskappa som gör att folk vaknar till och hör vad man har att säga. Vissa män har ju det mer näraliggande på något sätt. Det är ju väldigt mycket en pose tror jag som tjejer inte har lärt sig.”*

*”Det blir så att man skaffar sig någon slags chefspose, [...] och betar sig på ett sådant sätt som jag egentligen inte tycker skulle vara nödvändigt.”*

### **”Man blir lite mera man[efter flera år som chef] och hårdnar lite.”**

*”Jag har hört en del säga att jag kommer till korta för att jag inte anammar den manliga attityden, det manliga sättet att bete sig. Det är lite skälet till att jag sätter på mig kostym i vissa lägen, en power suit.”*

*”Hade jag varit man i samma [chefs]roll så hade det varit enklare och lättare, man hade haft naturlig status på ett annat sätt. Jag tycker man har tränat sig. [...] Man ska stå stadigt i talarstolen, bredbent och okvinnligt, alla dessa olika trick hur man står i talarstolen. Det är lite grand det man får ta till. Sedan löper man risken att bli mer man i sitt beteende än kvinnor som inte har blivit chefer.”*

En kvinnlig chef beskriver hur det ibland kan vara problematiskt att växla mellan de olika chefsstilarna.



*”Jag har försökt att [på möte men andra chefer] inte vara så mjuk genom att inte föreslå något genom en fråga utan genom att säga, jag föreslår, jag tycker. Jag märker att det inte tas väl emot om jag använder den taktiken i en kvinnlig grupp. Det kan vara lite knepigt att gå fram och tillbaka.”*

En chef anser att det ibland var problematiskt att hon förväntas lyssna mycket och agera mamma.

*”Man får verkligen en känsla av att vara avdelningens/enhetens mamma. Det är en utmaning att försöka utvecklas som grupp på avdelningen/enheten. Sedan är det ju en annan femma när man är stressad och man sitter lite väl mycket på nålar när man ser att de [medarbetarna] ska berätta sitt livs historia. Det är svårt att vara så där oerhört öppen.”*

### **Kommentar**

Kvinnornas beskrivningar tyder på att det finns en stark manligt könsmärkt ledarskapskultur på Länsstyrelsen. Cheferna beskriver en chefspose eller chefsroll som de använder sig av i organisationen. Beskrivningarna är konkreta, chefsposen är som något som förkroppsligas i rummet genom att de kvinnliga cheferna ”går in i en roll”, ”klär på sig en ponduskappa” eller sätter på sig en kostym, en ”power suit”. Chefsrollen beskrivs även genom sättet att stå när man talar och genom sättet att föra fram förslag. Chefsposen innebär för kvinnorna att de “anamlar den manliga attityden” och gör att man “blir mer man” i sitt beteende än andra kvinnor. Tidigare forskning visar att konstruktioner av manlighet är nära kopplade till konstruktioner av ledarskap, vilket innebär att egenskaper som tillskrivs män ligger nära egenskaper som anses känneteckna en ledare. Eftersom begreppen kvinnlighet och manlighet konstrueras i relation till varandra, som varandras motsatser, skapas en inneboende motsättning mellan att vara kvinna och chef (Wahl 1992, 1999). Detta kommer till uttryck i citaten ovan. När de kvinnliga cheferna anamlar chefsposen eller chefsbeteendet blir den manliga könsmärkningen i ledarskapsnormen synlig genom de kvinnliga chefernas beteende. Även Haberman och Lindstrand (2000) visar i sin studie av Länsstyrelsen att ledarrollen inte verkar bekräftande för de kvinnliga cheferna i samma utsträckning som för männen.

En av de kvinnliga cheferna beskriver hur hon känner sig som avdelningens mamma. Kanter (1977) beskriver hur det kan skapas stereotypa roller inom vilka kvinnor ges utrymme i organisationer men som blir begränsande eftersom de även sätter gränser för

handlingsutrymmet. Mamman är enligt Kanter en sådan stereotyp. I citatet ovan blir det tydligt hur omgivningens förväntningar på hennes chefskap påverkar hennes roll som chef genom att hon förväntas vara bra på att lyssna.

### **Sexuella trakasserier**

Tre av cheferna nämnde att det varit med om situationer när det förekommit skämt, eller att man ”fjollat” sig över tjejer på ett sätt som fått dem att känna sig illa till mods.

*”Vid ett tillfälle då kände jag att jag var den enda kvinnan med och då fick jag säga ifrån ibland. Sedan är det jargongen. Det här med manliga skämt, när man fjollar sig över snygga tjejer och så. Det berör mig inte så mycket men jag blir trött om det blir för mycket. Jag kan höra mycket utan att bli så där hemskt upprörd som många andra blir.”*

*”Det har förekommit skämt om att de snyggaste tjejerna också är de intelligentaste eller någonting sådant.”*

*”Det var en manlig chef som sa här kommer [namn] och hennes flickor, och då var det mina handläggare. Då rev jag ifrån och sade: Jag kommer inte med några flickor utan med kvalificerade handläggare. Men ett sådant uttalande skulle inte ske idag.”*

### **Kommentar**

Citaten ovan handlar om sexuella trakasserier. Sexuella trakasserier definieras i Jämställdhetslagens sjätte paragraf som ”ovälkommet uppträdande grundat på kön eller ovälkommet uppträdande av sexuell natur som kränker arbetstagarens integritet i arbetet.” Det är alltså inte bara trakasserier av sexuell natur som omfattas av definitionen utan det kan handla om beteenden som förlöjligar eller kränker någon på grund av dennes kön. Två av cheferna nämner att de har fått säga ifrån vid olika tillfällen. Den ena chefen har känt sig tvungen säga ifrån fast hon uppger att hon ”kan höra mycket utan att bli upprörd.” Ena citatet visar på att klimatet har ändrats och blivit bättre, vilket kan tolkas som ett resultat av Länsstyrelsens arbete mot sexuella trakasserier.

### **Kvinnors inställning**

Ett par av cheferna nämner att det ofta är andra kvinnor som har varit mest kritiska mot dem som chefer och att de ser det som ett jämställdhetsproblem.

*”Kvinnor måste vara mycket duktigare för att duga och räcka till. Det vet sjutton om vi någonsin gör det. Det är sorgligt att upptäcka att det är kvinnorna som är de största kritikerna.”*

*”Kvinnor har en tendens att ställa högre krav på kvinnor än vad man gör på män. [...] Jag tror det är tradition att man har lättare att acceptera en man som ledare än en kvinna.”*

### **Kommentar**

Tidigare forskning visar att kvinnors förhållningsätt sig till varandra i organisationer är beroende av vilka förutsättningar det finns för kvinnor att arbeta i organisationer och hur arbetsvillkoren ser ut för de kvinnor som gör karriär. Om kvinnor och män orienterar sig mot makten och makten innehas av män leder detta till ett homosocialt beteende hos män och ett heterosocialt beteende hos kvinnor (Lipman-Blumen 1976, Lindgren 1985). Wahl (1992) finner att kvinnor i mansdominerade miljöer stödjer och hjälper varandra. Kvinnors förhållningsätt till varandra i kvinnodominerade organisationer är till stor del ett obeforskat område vilket gör citaten ovan svåra att tolka. En möjligförklaring till kvinnors kritiska inställning är att synen på kvinnliga ledare som bristfälliga, en konsekvens av ledarskap som en konstruktion nära relaterad till manlighet, delas av både kvinnor och män.

### **Jämställdhetsarbete på den egna avdelningen/enheten**

Det är få av cheferna som driver något organiserat jämställdhetsarbete på den egna enheten/avdelningen. Åtta av cheferna svarar att de inte bedriver något jämställdhetsarbete på sin avdelning/enhet. De uppger olika anledningar till det. Tre svarar att de inte anser att det finns något behov på den egna avdelningen/enheten. Det är i stället mångfaldsarbetet som har större prioritet i dag och man upplever att det är det Länsstyrelsen satsar på. Någon nämner att även jämställdhet finns som en del i mångfaldsfrågorna. Tre av cheferna nämner att de inte arbetar direkt med jämställdhet utan att det är något man pratar om och tar upp i utvecklingssamtalen. De anser att även om de inte arbetar med jämställdhet så finns de som en ”ryggmärgskunskap” och att det finns med som ett ”ständigt moment” i verksamhetsplaneringen. En chef svarar att hon inte tänker i termer av män och kvinnor. Några chefer nämner att det är svårt att få något intresse kring jämställdhetsarbetet, och att de är svårt att veta vilka frågor man ska driva när man inte kan påvisa några löneskillnader. Jämställdhet blir därför något man ägnar sig åt ”på pappret”. En anledning till att intresset för

jämställdhetsarbete är svårt är också att medarbetarna på avdelningen/enheten tycker att man försöker hitta problem som inte finns när man diskuterar jämställdhet, eftersom det redan är jämställt. Man upplever även att det är svårt att knyta jämställdhetsplanen till verksamheten och ser det som ett tecken på att det inte finns så många jämställdhetsproblem.

Fyra av cheferna beskriver mer konkreta jämställdhetsåtgärder som de arbetar med på den egna avdelningen/enheten. Vanligast är att arbeta för jämnare könsfördelning vid rekryteringar. Tre av cheferna gör det. Cheferna arbetar även med att öka möjligheterna att kombinera arbete och föräldraskap genom flexibla arbetsformer. Arbete för rättvisa löner och kompetensutveckling inom jämställdhet nämns också som aktiviteter man ägnar sig åt.

### **Jämställdhetsåtgärder som de kvinnliga cheferna vill se**

Om de kvinnliga cheferna själva var ansvariga för jämställdhetsarbetet vid Länsstyrelsen vad skulle de arbeta med då? Det klargjordes att frågan var hypotetisk och att respondenten inte behövde ta några hänsyn till om förslagen var möjliga att implementera.

Flera av cheferna föreslog att man skulle arbeta mer med lönerna, både genom att lyfta kvinnors löner generellt i organisationen med extra pengar och genom att höja ingångslönerna. De menade att arbetsgivaren har ett ansvar att sätta ingångslönerna rättvist och inte acceptera olika ingångslöner om det skulle vara så att kvinnor begär lägre ingångslöner än män. Flera chefer påpekade även att det var viktigt att ändra på könsfördelningen på ledningsnivå, både i länsledning och bland chefer i allmänhet. Det ansågs även vara viktigt att arbeta för en större åldersspridning i organisationen.

Flera chefer poängterade vikten att stödja män och kvinnor som är småbarnsföräldrar. De ansåg att alla ska känna att de kan vara föräldralediga och att de som är lediga inte ska räknas bort eller halka efter. Flexibla arbetsformer med större möjligheter att arbeta hemma med mer fokus på produkt och inte närvaro nämndes även som sätt att underlätta för småbarnsföräldrar och göra Länsstyrelsen till en mer attraktiv arbetsplats bland unga.

Det påpekades även att det var angeläget att införa ett system för jämställdhet som fungerar i praktiken, inte som nu en jämställdhetsplan och inget som händer. Mer och kontinuerlig chefsutbildning efterlystes och ett öppnare klimat med möjlighet att arbeta mer tvärsektorielt. Att kvinnor kan hålla kvinnor tillbaka var även det viktigt att diskutera ansåg några chefer.

Några av cheferna nämnde att det var svårt att peka på konkreta åtgärder utan svarade att det handlade mer om bemötande. Någon nämnde att det är viktigt att ge kvinnor mer utrymme i organisationen så att de kvinnliga cheferna kan utvecklas i karriären med bibehållen kvinnlighet. Det ansågs även viktigt att arbeta för att mäns och kvinnors olika erfarenheter ska värderas lika t.ex. genom att barnledighet ska vara meriterande vid nyanställningar. En chef nämnde även vikten av att få män att förstå jämställdhetsproblemet och hänvisade till en föreläsning i jämställdhet för samtliga chefer. Kvinnorna tyckte att föreläsningen var mycket bra och att de kände igen sig i föreläsarens beskrivningar medan männen inte kände igen sig och därför inte tyckte föreläsningen var bra.

## Empiriska resultat: Länsledningen

Vikten av ledningens aktiva stöd i förändringsarbete har konstaterats i tidigare forskning (Cockburn 1991, SOU 1994:3). Landshövdingen och länsöverdirektören intervjuades därför för att två få röster från länsledningen om synen på jämställdhet. De fick frågan om hur de ser på jämställdheten på Länsstyrelsen i stort och vilka jämställdhets frågor de anser vara viktiga att arbeta med på Länsstyrelsen.

### Syn på jämställdhet på Länsstyrelsen i Stockholm

Landshövdingen och länsöverdirektören fick besvara samma fråga de kvinnliga cheferna om hur de ser på jämställdheten på Länsstyrelsen. Svaren redovisas nedan.

Hur ser du på jämställdheten här på Länsstyrelsen?

Landshövding

*”Om man ser på könsfördelningen är den ganska klassisk för en svensk arbetsplats i den offentliga sektorn. En majoritet av de anställda är kvinnor. På chefsnivå ser det olika ut. Bland enhetscheferna dominerar männen, bland kvalificerade handläggare dominerar kvinnorna. På avdelningschefsnivå är det fyra män och tre kvinnor. Tidigare var det fem män och två kvinnor. Vi har nyligen rekryterat en ny avdelningschef, som är ekonomichef. Det är en rekrytering som gjorts under min tid och då vägde vi mellan en man och en kvinna och bägge var lika kompetenta och jag valde kvinnan. Det var av jämställdhetsskäl. Jag tycker det är viktigt.”*

Länsöverdirektör

*”Antalet män understiger nu 40 procent på Länsstyrelsen. Vi är antalsmässigt inte en jämställd myndighet längre. Idag är både landshövding och länsöverdirektör män. Förra länsöverdirektören var dock kvinna. Avdelningscheferna är sju stycken varav fyra är män och tre kvinnor och bland enhetscheferna, åtminstone som det såg ut i somras, så var det 40 procent kvinnor. I de fall där vi har eller har haft kvinnliga avdelningschefer så har vi kvinnodominerade avdelningar. På personalavdelningen och på sociala avdelningen har vi ett stort kvinnoöverskott. Sedan finns det andra avdelningar t.ex. räddning och säkerhet med ett mansöverskott. Jag tycker att kvinnor och män har någorlunda lika möjligheter till utveckling hos oss t.ex. vid chefvikariat och projektledarskap för såväl EU projekt som regeringsuppdrag. Det gäller också längre kurser av olika slag.”*

### **De viktigaste jämställdhetsfrågorna på Länsstyrelsen i Stockholm**

Landshövdingen och länsöverdirektören fick ge sin syn på vilka de ansåg vara de viktigaste jämställdhetsfrågorna att arbeta med på Länsstyrelsen. Deras svar redovisas nedan.

Vilka anser du vara de viktigaste jämställdhetsfrågorna att arbeta med här på Länsstyrelsen?

Landshövding

*”Jag anser att det är viktigt att arbeta med jämställdhet inom tre områden: löner, rekrytering och hur man upplever sig själv med sina medarbetare på arbetsplatsen. Vi har avsatt extra pengar för att eliminera osakliga löneskillnader, och enligt personalavdelningen finns det inga osakliga löneskillnader kvar. Det är en mycket viktig fråga. Den andra viktiga frågan är att det verkligen ska vara likvärdiga rekryteringsmöjligheter. Det har det uppenbarligen inte varit hittills eftersom det är en majoritet av enhetscheferna som är män och en majoritet kvinnor bland de kvalificerade handläggarna. Jag menar att det måste gå att ändra. Den tredje frågan berör det dagliga arbetet, hur du känner dig, att du inte känner dig diskriminerad utan jämlik i laget. Det sista är det svåraste att hantera om det inte är så. I det sammanhanget är sexuella trakasserier en extrem form av hur det kan gå till. I våra enkäter har vi sett att det finns få sexuella trakasserier. Men där ska vi ha en nolltolerans att det över huvud taget förekommer är inte acceptabelt. [...] Jag anser även att det ska vara normalt och naturligt att byta mellan avdelningar och enheter i större utsträckning än vad man gör nu.”*

Länsöverdirektör

*”Lönefrågorna är viktiga och vi kontrollerar inför varje lönerörelse om vi har osakliga systematiska löneskillnader. Vi har hittills varit överens med facken om att de inte finns några. Det kan vara någon enstaka person som ur genusperspektivet har fel lön och då försöker vi ordna till det innan vi börjar den egentliga lönerörelsen. Jag tycker att det är bekymmersamt att vi är på väg att bli en kvinnodominerad myndighet. Enligt min erfarenhet är det generellt sett så att kvinnodominerade yrken och arbetsplatser har svårare att hävda sig lönemässigt. Det måste vi motverka. Vi har haft diskussioner om vi behöver tillämpa positiv könsdiskriminering för att öka andelen män. Det är inte så lätt för alla när man vänder på perspektivet. Ibland händer det att man ser jämställdhet enbart ur ett kvinnoperspektiv. Vi måste arbeta med att få mer jämt blandade grupper på Länsstyrelsen. Enligt min mening är det mycket roligare och mer kreativt att arbeta i blandade grupper. Dessutom får man fler perspektiv på olika frågor. Jag är mycket positiv till att även våra pappor tar barnledigt och tycker att det är bra att man tar tillfället och skaffar sig en rejäl erfarenhet som småbarnsförälder. Detta gäller inte minst våra chefer. Jag är också mycket positiv till deltid för småbarnsföräldrar och det gäller också chefstjänster.”*

## **Slutdiskussion**

Syftet med rapporten, utifrån uppdraget att kartlägga ”dolda hinder för jämställdhet”, är att genom intervjuer med kvinnliga chefer och länsledningen belysa jämställdhetssituationen och kvinnors villkor vid Länsstyrelsen i Stockholm. Majoriteten av de kvinnliga cheferna anser att Länsstyrelsen är en ojämsställd organisation. Det har framkommit många olika aspekter av jämställdhetssituationen i intervjuerna. De kvinnliga cheferna svarar att det finns en mansdominans i organisationen. De nämner den antalsmässiga fördelningen på chefspositioner men även att de upplever mansdominans i kulturen som gör att kvinnor osynliggörs och män lyfts fram. De reflekterar kring att män väljer män, och att män och kvinnor har olika språk vilket gör att kvinnors budskap inte når fram. I det egna chefskapet har kvinnorna varit med om situationer då de reflekterat över att de är kvinnor. En majoritet av de kvinnliga cheferna benämner chefsrollen som manlig och beskriver den som en pose. Några av kvinnorna har erfarenheter av att ha blivit tagna för sekreterare eller av att inte ha blivit lyssnade på tidigare i karriären. Några av cheferna anser att kvinnors kritiska inställning till kvinnliga chefer är ett problem. Några av cheferna har erfarenhet av sexuella trakasserier.

Avslutningsvis kommer två övergripande teman och tendenser i materialet att diskuteras närmare, ledarskapskulturen och föreställningar om jämställdhet. Det är teman som kan kopplas till upplevelser av dolda hinder i på Länsstyrelsen och som därför kan vara fruktbara att diskutera vidare i organisationen.

## **Ledarskapskultur**

En del av de intervjuade personerna beskriver Länsstyrelsen som kvinnodominerad medan andra beskriver organisationen som mansdominerad. Det förekommer även att samma person svarar att avdelningen/enheten är kvinnodominerad för att senare i intervjun svara att Länsstyrelsen är mansdominerad. Hur kan detta förstås? Intervjusvaren synliggör två dimensioner av jämställdhet i organisationen som inte överensstämmer, kulturen samt den antalsmässiga könsfördelningen. De båda dimensionerna får konsekvenser i organisationen som delvis tycks motverka varandra.

Könsstrukturen, den antalsmässiga fördelningen, är en aspekt som man på ett medvetet sätt har arbetat med inom organisationen, bland annat genom rekrytering av underrepresenterat kön. Könsfördelningen ser olika ut på olika håll i organisationen. De kvinnliga cheferna rör sig mellan sammanhang som, ur könsfördelningssynpunkt, kan betecknas som kvinnodominerade respektive mansdominerade. Många av de kvinnliga cheferna förestår avdelningar/enheter som är kvinnodominerade medan chefsgruppen och länsledningen domineras av män.

En annan aspekt av jämställdheten är den starka manligt könsmärkta ledarskapskultur som kvinnorna beskriver. Att ledarskapskulturen är stark blir tydlig i de kvinnliga chefernas beskrivningar av chefsposen som något som förkroppsligas, som man tar på sig, eller kliver in i. Mansdominansen upplevs som något som finns utöver den antalsmässiga könsfördelningen. De kvinnliga cheferna upplever att Länsstyrelsen är en ”manlig organisation”, mansdominansen upplevs ”sitta i väggarna”. De kvinnliga cheferna upplever att kulturen tystar dem och att de inte bekräftas och befordras i samma utsträckning som män.

Tidigare forskning visar att kvinnor i minoritetssituation upplever en ökad synlighet (Kanter 1977). Inom Länsstyrelsen beskriver de kvinnliga cheferna tvärtom att de upplever att de osynliggörs i organisationen. En möjlig tolkning är att de strukturella effekterna av den antalsmässiga könsfördelningen på chefspositioner delvis motverkas av den starka



ledarskapskulturen. Mansdominansen i ledarskapskulturen döljer den ur könsfördelningssynpunkt mer jämställda praktiken. En möjlig konsekvens av detta är att män i minoritet inte är underordnade och att kvinnor i majoritet inte heller per automatik är överordnade i organisationen. Det kan tolkas som att fördelning av makt och inflytande delvis är frikopplad från den antalsmässiga könsfördelningen utan kopplas till könsordningen i samhället i stort. Könsordningen i samhället med män som överordnad kategori förefaller samverka med den kulturella könsordningen i organisationen (Wahl 1999, Eduards 2002).

## **Föreställningar om jämställdhet**

Flera av de kvinnliga cheferna svarar att det är svårt att arbeta med jämställdhet. De anser att det är svårt att koppla jämställdhetsfrågorna till verksamheten och att driva jämställdhetsfrågor när det inte går att påvisa löneskillnader. En förklaring till det kan vara att man under flera år arbetat med lönefrågor, könsfördelning samt mot sexuella trakasserier, och som ett resultat av det arbetet flyttat fram positionerna inom dessa områden. Då jämställdhet förknippas starkt med lön och antalsmässig fördelning i organisationen kan en följd av det bli att andra aspekter, som inte ryms i den rådande uppfattningen om vad jämställdhet och jämställdhetsarbete är, uppfattas som dolda i organisationen. Andra aspekter av jämställdhetssituationen blir därmed svåra att artikulera. Det här forskningsuppdragets formulering; att undersöka ”dolda hinder” för jämställdhet kan förstås utifrån de rådande föresällningarna om jämställdhet på Länsstyrelsen. Från forskningsmässig synvinkel är de flesta observationer gjorda i denna studie inte dolda utan har påvisats i andra organisationer och är väl belagda i forskning.

Föreställningen om att organisationen redan är jämställd kan i sig utgöra ett hinder för jämställdhet. När jämställdhet ses som något redan avklarat blir det svårt att arbeta med jämställdhetsfrågor. Föreställningar om organisationen som jämställd kan även resultera i att jämställdhetsaktiviteter riktade till kvinnor ses som diskriminering av män. Synen på jämställdhet som något avklarat och att fokus nu finns på mångfaldsfrågorna förekommer i chefernas svar som förklaring varför man inte arbetar med jämställdhet. När man diskuterar mångfaldsfrågor i förhållande till jämställdhetsfrågor är det intressant att reflektera över om arbetet med mångfald fungerar inkluderande eller exkluderande i relation till jämställdhetsarbete. Synen att mångfald är något man arbetar med i stället för jämställdhet, som några av cheferna ger uttryck för, kan verka exkluderande. En annan intressant aspekt att reflektera kring är vad som utgör grunden för förändringsarbetet, omfördelning av makt i

organisationen eller inkludering av olikheter och olika synsätt. Vilka konsekvenser får de olika utgångspunkterna för olika grupper i organisationen?

En annan observation som kan tolkas utifrån föreställningar om jämställdhet på Länsstyrelsens är att de kvinnliga cheferna i stor utsträckning frikopplar de egna erfarenheterna av att vara kvinna och chef från jämställdhetsarbetet i organisationen. De jämställdhetsåtgärder de själva föreslår kopplas i liten utsträckning till den chefskultur som de själva beskriver. En möjlig förklaring är att det inte finns något utrymme i organisationen att benämna den egna arbetssituationen som ett jämställdhetsproblem.

### **Till sist**

Det framgår av studien att det har bedrivits ett arbete för att öka jämställdheten på Länsstyrelsen i Stockholm. Man har genomfört olika aktiviteter och projekt och bl.a. arbetat för en jämnare könsfördelning och för en rättvis lönesättning samt arbetat mot sexuella trakasserier. De teman som diskuterats ovan, ledarskapskulturen och föreställningar om jämställdhet, kan kopplas till upplevelsen av dolda hinder för jämställdhet i organisation. Det förefaller som om de inte finns något utrymme i organisationen att artikulera den manliga könsmärkta ledarskapskulturen som ett jämställdhetsproblem. Genom att diskutera fördelningen av makt och inflytande i organisationen och genom att rikta uppmärksamheten mot de föreställningar jämställdhet som råder, blir det möjligt att bredda betydelsen av jämställdhet så att även kulturella aspekter kan omfattas av jämställdhetsarbetet på Länsstyrelsen i framtiden.

# Referenser

Cockburn, C. (1991) *In the Way of Women*. London: Macmillan.

Eduards, M. (2002) *Förbjuden handling. Om kvinnors organisering och feministisk teori*. Malmö: Liber.

Haberman, E. Lindstrand, K. (2000) *Ambition och Position, kvinnliga mellancheferers syn på sitt arbete på Länsstyrelsen*. Stockholm: Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.

Jämställdhetslagen (1991:433) *Jämställdhetslagen i dess lydelse 1 januari 2001*. Stockholm: JämO

Kanter, R. M. (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Lindgren, G. (1985) *Kamrater, kollegor och kvinnor*. Umeå: Sociologiska institutionen, Umeå universitet.

Lindgren, G. (1996) Broderskapets logik. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, Nr. 1, s. 4-14.

Lipman-Blumen J. (1976) Toward a Homosocial Theory of Sex Roles: An explanation of Sex Segregation of Social Institutions. *Signs*, Vol. 1, Nr. 3.

Magnusson, E. (1996) ”Jag har faktiskt aldrig lidit av att vara kvinna”. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, Nr. 1, s. 30-46.

SOU (1994:3) *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes Förlag

Wahl, A (1992) *Könsstrukturer i organisationer, Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm

Wahl, A (1996) Företagsledning som konstruktion av manlighet *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, Nr. 1, s. 15-29.

Wahl, A (1999) Stim i företagsledningen. Sjöstrand, S-E m fl (red.) *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.

Wahl, A, Holgersson C, Höök P, Linghag S, (2001). *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.



# Mångfaldspolicy

## för Länsstyrelsen i Stockholms län

*I den interna verksamheten ska Länsstyrelsens ledningsgrupp, med hjälp av mångfaldsambassadörer, integrationshandläggare och chefer, vara ett stöd för övriga medarbetare i att väga in mångfaldsprinciper i ärenden, insatser och strategiska beslut.*

*I vår organisationskultur ska människors olikheter vara en tillgång för förvaltningen. Det är allas vårt ansvar att i det dagliga arbetet ta tillvara på mångfaldens möjligheter.*

*Länsstyrelsens ledningsgrupp och enhetschefer ska vara goda ambassadörer för vår mångfaldsprofil vid sina externa kontakter och vid rekryteringar.*

*Vi ska i vår myndighetsutövning, vår informationsverksamhet och vårt utvecklingsarbete visa en medveten hållning för att motverka alla former av diskriminering.*

*Vi ska arbeta förebyggande och långsiktigt mot alla former av diskriminering i arbets- och samhällslivet i länet.*

*Länsstyrelsen ska aktivt arbeta för att uppfylla de nationella målen avseende mångfald och integration. Vi ska också spela en central roll i utvecklingen av mångfaldsarbetet inom privat, frivillig- och offentlig sektor i Stockholmsregionen.*

*Stockholm den 16 september 2002*

---

*Mats Hellström  
Landshövding*



# Organisation av Länsstyrelsens interna mångfaldsarbete

## Länsstyrelsens ledningsgrupp

Länsstyrelsens ledningsgrupp har *det yttersta ansvaret* för att sätta ambitionsnivå för det interna mångfaldsarbetet, samt för att målen för det interna mångfaldsarbetet uppnås. Ledningsgruppen ansvarar för att målen följs upp.

## Avdelningschefer

Länsstyrelsens avdelningschefer *ansvarar* för att sätta upp mångfaldsmål som en del i sin verksamhetsplanering på sina respektive avdelningar. Avdelningscheferna har vidare det övergripande ansvaret för att genomföra och följa upp de uppsatta målen.

## Enhetschefer

Enhetscheferna har *det operativa ansvaret* att ge mångfaldsperspektivet genomslag i enhetens verksamhet och planering samt vid nyrekryteringar.

## Mångfaldsambassadörer

Alla enheter på Länsstyrelsen ska ha en mångfaldsambassadör. Ambassadörerna ska få kontinuerlig fortbildning i syfte att fördjupa deras kunskaper i mångfaldsfrågor. De har fyra uppdrag:

- Att stimulera till ett aktivt mångfaldsarbete inom enheten
- Att driva mångfaldsperspektivet i enhetens verksamhet
- Att föra in mångfaldsperspektivet vid enhetens verksamhetsplanering.
- Att *bevaka* mångfaldsperspektivet vid nyrekryteringar på enheten

Samråd ska ske med ambassadören för att garantera att mångfaldsperspektivet uppmärksammas vid nyrekryteringar.

För att detta ska bli möjligt i praktiken är det nödvändigt att enhetscheferna intar en positiv attityd till ambassadörens roll i processen.

## Personalavdelningen

Personalavdelningen har *ansvaret att ge mångfaldsperspektivet genomslag vid kompetensutveckling* av chefer och medarbetare. Personalavdelningen har också *ansvaret att bevaka mångfalden* vid nyrekryteringar.

## Mångfaldsråd

*Ett mångfaldsråd skall inrättas.*

*Mångfaldsrådet ska bestå av en ordförande och 5 ledamöter varav två från de fackliga organisationerna och en från Personalavdelningen. Ordförande och ledamöter utses av länsledningen efter förslag från Centrala samverkansgruppen.*

För att möjliggöra ett brett deltagande i mångfaldsarbetet bör ordförande och övriga ledamöter förordnas på ett eller två år. Hela rådet bör inte bytas ut på en gång.

Mångfaldsrådet *bevakar* att Länsstyrelsen uppnår uppsatta mångfaldsmål. Rådet ska stödja och stimulera mångfaldsambassadörernas arbete. Rådet *bevakar* också att mångfaldsperspektivet får genomslag inom ramen för ordinarie kompetensutveckling för chefer och medarbetare, liksom i myndighetens verksamhetsplanering och informationssatsningar.

Rådet *ansvarar för en årlig uppföljning* (EOQF/FEED) samt för uppdatering av Länsstyrelsens mångfaldsplan i samarbete med personalavdelningen.

Rådet rapporterar direkt till Länsstyrelsens ledningsgrupp (LLG).

Uppdateringar av övergripande policydokument remitteras till rådet.

Externa remisser som rör mångfald i arbetslivet behandlas av rådet.

## **Social- och utvecklingsavdelningens integrationsfunktioner**

Erfarenheter och kunskap från Social- och utvecklingsavdelningens integrationsresurser ska tas till vara i det interna mångfaldsarbetet

Denna organisation har beslutats av länsöverdirektör Bo Hansson, beslutande och personaldirektör Margareta Sandebo-Eriksson, föredragande.

Bo Hansson

Margareta Sandebo-Eriksson





## Tidigare rapporter under 2003

---

1. Integration i kommunerna - en mångfald av arbetssätt och förutsättningar, *socialavdelningen*
2. Förorenade områden Färgindustri - en inventering av potentiellt förorenade områden i Stockholms län, *miljö- och planeringsavdelningen*
3. Luftföroreningar i Stockholms län - resultat till och med september 2001 (finns endast som pdf), *miljö- och planeringsavdelningen*
4. Bostadssubventioner - volymer och bidragsunderlag, helårsöversikt 2002, *socialavdelningen*
5. Skyddsvärda grundområden i Svealands skärgårdar, *miljö- och planeringsavdelningen*
6. Förorenade områden - Bekämpningsmedelstillverkare och sprängämnestillverkare. En inventering av potentiellt förorenade områden i Stockholms län, *miljö- och planeringsavdelningen*
7. Samlad redovisning av förslagen till infrastrukturplaner för Stockholm – Mälarenregionen, *avdelningen för regional utveckling*
8. Förorenade områden - Träimpregneringsbranschen. En inventering av potentiellt förorenade områden i Stockholms län, *miljö- och planeringsavdelningen*
09. Den öppna missbruksvården i Stockholms län - en kartläggning, *socialavdelningen*
10. Besökare i naturreservat - metodstudie och resultat av en enkätundersökning i Stockholms län 2002, *miljö- och planeringsavdelningen*
11. Nedfall av tungmetaller och kvicksilver - resultat från mätningarna vid Mjölsta i Stockholms län åren 1993-2001, *miljö- och planeringsavdelningen*
12. Tungmetaller i väggmossa i Stockholms län - provtagning 2000. Jämförelse med resultat från 1990 och 1995, *miljö- och planeringsavdelningen*
13. Sjöfartens utsläpp till luft i Stockholms och Uppsala län år 2000, *miljö- och planeringsavdelningen*
14. Förslag till Länsplan för regional transportinfrastruktur i Stockholms län 2004-2015 - Underlag för regeringens beslut om definitiv planeringsram, *avdelningen för regional utveckling*
15. Riskanalyser i detaljplanprocessen, *räddnings- och säkerhetsavdelningen*