

Kvalitativ utvärdering av Handlingsplan för jämfäställd regional tillväxt Jämtland Härjedalen 2016-2018

Fredrik Petersson & Angelika Sjöstedt Landén
2018-10-31

**Avdelningen för samhällsvetenskap, Enheten för sociologi och
genusvetenskap, Östersund**

Innehållsförteckning

Tack!	2
Bakgrund och syfte	3
Syftet med rapporten.....	3
Metod och material	4
Intervjuer	5
Analytiska utgångspunkter	5
Organisering och motstånd	5
Handlingsplanens prioriteringsområden	7
Prioritering 1: Arbets- och beslutsprocesserna i tillväxtarbetet	7
Prioritering 2: Det regionala tillväxtprogrammet	13
Prioritering 3: Förvaltningen och dess bolag.....	14
Organisering, motstånd och möjligheter	15
Referenslista	19

Tack!

Vi vill rikta ett varmt tack till alla som deltagit i studien och delat med sig av sina erfarenheter och reflektioner över projektet. Tack också till Region Jämtland Härjedalen för förtroendet att genomföra detta uppdrag.

Bakgrund och syfte

Under hösten 2018 har Mittuniversitetet haft i uppdrag av Region Jämtland Härjedalen att göra en utvärdering som syftar till att kartlägga och utvärdera vilka resultat som projektet med en handlingsplan för jämförd tillväxt i region Jämtland/Härjedalen har uppnått. Regionen har efterfrågat en reflektion över om projektet lyckats nå målen i handlingsplanen och påverka det insatsområde som projektet verkar inom. Under den projektperiod som handlingsplanen skall implementeras har den regionala utvecklingsförvaltningen anställt en konsult som har haft i uppdrag att genomföra handlingsplanen kopplat till de medel som förvaltningen har blivit tilldelade av Tillväxtverket. Inom Region Jämtland Härjedalen finns två förvaltningar: Hälso- och sjukvårdsförvaltningen och Regionala utvecklingsförvaltningen. Av regionens ca 4000 anställda arbetar ungefär 150 personer inom Regional utvecklingsförvaltning och det är också inom denna förvaltning som genomförandet av projektet har skett.

Varje förvaltning har en förvaltningschef som rapporterar till regiondirektören. Förvaltningarna är uppbyggda av områden med tillhörande områdeschef som i sin tur rapporterar till respektive förvaltningschef. Regional utvecklingsförvaltning (RUF) arbetar med att samordna och effektivisera det regionala utvecklingsarbetet och förvaltningen är indelad i fyra områden; *Välfärd, klimat och kompetens (VKK), Näringsliv, Kultur och Infrastruktur och kommunikationer*. I ledningen för förvaltningen finns det ett s.k. närstöd som skall stödja ledningen i strategiska och ekonomiska beslut. Organisatoriskt är konsulten placerad i område VKK men sitter också med i den ledningsgrupp som skall företräda implementering av handlingsplanen. Utöver konsulten så består ledningsgruppen av förvaltningschef och företrädare/chefer från förvaltningens olika områden. Genomförandet av projektet sträcker sig från november 2016 till november 2018 och medlen som är avsatta för detta arbete uppgår till 5,2 miljoner kronor. Genomförandet av handlingsplanen kommer i rapporten att kallas för "projektet" och syftar till det arbete som har gjorts för att nå målen i handlingsplanen. Resultatet redovisas utifrån handlingsplanens tre prioriteringar. Denna rapport kan utgöra ett underlag som kan vara till hjälp inför framtida projekt och/eller till ordinarie verksamhet kopplat till projektets insatsområde – Jämförd Regional Tillväxt. Utvärderingen har haft som särskilt fokus att synliggöra eventuella hinder och motstånd som projektet mött under tiden för genomförandet samt att synliggöra dess framgångsfaktorer.

Syftet med rapporten

Denna rapport redovisar det arbete som utförts av Mittuniversitetets forskare inom ramen för utvärderingen. De frågeställningar som väglett arbetet är:

- Hur har organisatoriska förutsättningar påverkat projektets resultat?
- Har organiseringen av projektet öppnat upp för intersektionella perspektiv på jämfördhet?

- Finns det ett organisatoriskt motstånd kopplat till projektet och hur har det visat sig under implementeringen?
- Vilka framgångsfaktorer bör tas med från projektet och vilka utmaningar ställs det fortsatta förändringsarbetet inför när finansieringen av projektet upphör?

Metod och material

Arbetet med denna rapport utfördes mellan augusti och oktober 2018. Utvärderingen har utförts med kvalitativa metoder genom intervjuer, observationer, minnesanteckningar och analyser av styrdokument/rutiner.

Dokumentation och observationer

Det förberedande arbetet startade med att studera den handlingsplan som projektet utgår ifrån, *Handlingsplan jämförd regional tillväxt Jämtland Härjedalen 2016-2018* samt minnesanteckningar gjorda av den konsult som anställdes av förvaltningen för att jobba med implementeringen av handlingsplanen. Vi gavs även tillgång till dokument och rutiner som förvaltningen använder sig och som är centrala för projektet. Totalt består detta material av ett tiotal dokument som utgörs av interna enkäter och rutiner, externa analyser av rutiner och dokument, minnesanteckningar från konsulten och en EU-deklaration som regionen undertecknat. EU-deklarationen undertecknades 2009 och förkortas CEMR (Council of European Municipalities and Regions) och är ett region- och kommunbundet samarbete på EU-nivå som strävar efter att integrera jämställdhetsperspektivet i det politiska beslutsfattandet och i den praktiska verksamheten för kommuner och regioner (SKL 2018b). Dokumentationen har fungerat som utgångspunkt då övriga intervjuer utformats.

Observationer genomfördes vid tre tillfällen. De inkluderar en grundläggande utbildning i genus, jämställdhet och maskulinitetsnormer, en CEMR-utbildning för område VKK och en föreläsning som leddes av den inbjudna forskaren Gertrud Åström som behandlade organiseringen av förvaltningen kopplat till handlingsplanens perspektiv. Grundutbildningen leddes av konsulten och hölls för nyanställda inom Näringsliv och pågick under tre timmar. Under detta utbildningstillfälle deltog fem medarbetare tillsammans med konsulten. CEMR-utbildningen leddes också av konsulten tillsammans med en extern utbildningskollega och genomfördes i en av VKK:s lokaler. Vid detta tillfälle deltog ett femtontal medarbetare och pågick under ca tre timmar. Utbildningen som hölls av Gertrud Åström riktade sig till personer med en mer strategisk roll inom förvaltningens områden och hölls under ca två timmar i en större extern lokal. Uppskattningsvis deltog ett 60-tal personer på denna utbildning/föreläsning. Observationerna dokumenterades med fältanteckningar och har bidragit till att skapa en bredare förståelse för organiseringen av projektet samt väcka möjliga frågeställningar som också har kunnat lyftas i intervjuerna.

Observationerna har även bidragit till vår förståelse av hur utbildningarna (och workshoparna) varit organiserade och vad de förmedlat till medarbetarna. De har alla fungerat som en länk mellan projekt och medarbetare och varit viktiga då medarbetarna inte representeras i intervjuerna.

Intervjuer

Sex intervjuer har genomförts med nyckelpersoner från olika områden inom Regional utvecklingsförvaltning samt för genomförandet av projektet. De områden som finns representerade i detta material är *Näringsliv, Välfärd, klimat och kompetens* och *Kultur*. Alla intervjupersoner har ledande positioner inom respektive område och några av intervjupersonerna ingår i den ledningsgrupp som har till uppgift att leda implementeringen av projektet. Två av intervjupersonerna är kvinnor och tre är män. En person har intervjuats två gånger. Utformningen av intervjuerna har varit semistrukturerad och alla intervjuer har varat mellan 40-80 minuter och spelats in för att möjliggöra ordagrann transkribering. Citat har i de fall de kan röja konfidentialitet redigerats.

Analytiska utgångspunkter

För att kunna besvara utvärderingens centrala frågor har analysen av det material som samlats in tagit sin utgångspunkt i forskning om hur ojämlikhet och motstånd mot jämställdhets- och jämlikhetsåtgärder skapas i organisationer. Vi har därmed kunnat analysera på vilket sätt de organisatoriska förutsättningarna för projektet påverkat dess resultat. Genom att visa på hur motstånd mot förändring inom organiseringen av verksamheten kan se ut kan det lättare upptäckas och förebyggas i framtida jämställdhetsarbete.

Organisering och motstånd

Att skapa ett projekt är ett vanligt sätt att organisera förändring, inte minst när det gäller ojämställdhet och ojämlikhet. Men projekt står inte neutrala från de organisatoriska strukturer som de bedrivs inom (Acker 2006; Lindgren & Packendorff 2006). En identifiering av ojämlika villkor i organiseringen av hur regionala resurser fördelas var det som från början skapade ett behov av att satsa på handlingsplanen för jämförd regional tillväxt. Dessa organisatoriska förutsättningar behövde därför problematiseras och adresseras och samtidigt praktiskt navigeras av det projekt som drivits i regionens regi. En analytisk utgångspunkt för vår utvärdering av projektet är att organisering kan bidra till att ojämlikheter uppstår såväl som förändras.

Organisationsforskaren Joan Acker utvecklade begreppet ojämlikhetsregimer för att undersöka hur komplexa ojämlikheter skapas inom organisationer (Acker 2006) och är idag mycket frekvent citerad inom organisationsforskningen (Acker 2012; Healy, Bradley & Forson 2011; Mulinari & Selberg 2013; Olofsdotter & Sjöstedt Landén 2014).

Samtidigt som vi vet att det finns stora skillnader mellan kvinnors och mäns livsvillkor så vet vi också att ojämlikheter inte enbart handlar om kön. Acker menar själv att begreppet ojämlikhetsregimer kan vara användbart för att analysera vad det är som gör att organisationers förändringsprojekt hindras och försvåras såväl som lyckas med de förändringar som är målet för projektet (Acker 2006, s. 441). Även om ojämlikhetsregimer kan förstås som kopplade till en speciell organisation är analysen baserad på en förståelse av organisationer som inbäddade i vidare relationer av makt och ojämlikhet (Acker 2012).

Ackers ojämlikhetsregimer erbjuder sätt att analysera hur samhällets kategoriseringar av människor och grupper i könstillhörighet, klass, etnicitet, sexualitet, ålder och funktionsförmåga skapar skilda förutsättningar i organisationer. I handlingsplanen för jämfäställd regional tillväxt beskrivs att "arbets- och beslutsprocesserna för regionens tillväxtarbete ska jämfäställdhetsintegreras med ett intersektionellt perspektiv" samt att "regionen ska integrera ett jämfäställdhets- och jämlikhetsperspektiv i det regionala tillväxtprogrammet och säkerställa att jämfäställdhetsintegrering med intersektionell analys tillämpas vid genomförandet av programmet" (Handlingsplan 2016, s. 1). Vi tolkar det som att det intersektionella perspektivet bidrar med en strävan att utjämna ojämlikhetsregimer och uppmärksamma just skillnadsskapandets betydelse i organiseringen av det regionala tillväxtarbetet samt att problematisera hur normativa uppfattningar om bland annat lämplighet och kompetens kopplas till föreställningar om specifika grupper.

Det är vanligt att förändringsprojekt möter motstånd både inom och utanför dess organisation eftersom sådana projekt syftar till att omfördela makt och resurser. Forskning visar att jämfäställdhetsbegreppet ofta tillskrivs olika tolkningar vilket också påverkar vem som är den tänkta deltagaren i riktade insatser för jämfäställdhet och vem eller vilka som exkluderas. I tidigare studier av förändringsprojekt på jämfäställdhetsområdet finns exempel på att viss förändring sker under tiden för projektet men att organiseringen sedan riskerar att återta sin ursprungliga form. Abrahamsson (2009) använder begreppet *återställare* när hon beskriver de handlingar (omedvetna eller medvetna) som strävar efter att motverka förändringen. Tidigare studier visar också att jämfäställdhetsprojekt kan bära på motstridigheter: både bidra till att lyfta ett genusperspektiv och samtidigt bidra till att förstärka ojämlikheter (Olofsdotter & Sjöstedt Landén 2014).

Vi utgår ifrån en icke essentialistisk syn på kön där det inte finns någon på förhand given koppling mellan anatomi och de sätt som människors villkor i (arbets)livet formas (se Olofsdotter & Sjöstedt Landén 2015). Begrepp som kön, genus och jämfäställdhet fylls med olika innebörd i praktiskt organisatoriskt arbete. Därför kan studerande av de organisatoriska strukturerna säga oss mycket om hur både formell och informell makt skapas och upprätthålls inom ramen för förändringsarbete. Detta innebär således att kategorisering i termer av "kvinnligt" och "manligt" endast finns till på grund av att de hela tiden upprepas och görs på särskilda sätt (Nentwich & Kelan 2014).

Handlingsplanens prioriteringsområden

Regionens utvecklingsförvaltning styrs av en övergripande strategi, nämligen den regionala utvecklingsstrategin. I denna strategi finns totalt sju prioriteringar och 35 mål för verksamheten. Flera av prioriteringarna beskriver hur regionen skall skapa en hållbar tillväxt för alla i Jämtland och Härjedalen vilket också områdena inom förvaltningen har som uppdrag. En viktig del i arbetet med den regionala utvecklingsstrategin är att bereda och fatta beslut kring de pengar som förvaltningen delar ut i form av projektmedel och företagsstöd. Årligen tilldelar staten Region Jämtland Härjedalen 114 miljoner kronor för detta ändamål där ca 60 % går till företagsstöd och ca 40 % går till projektstöd. Det övergripande målet med *Handlingsplan jämförd regional tillväxt Jämtland Härjedalen* är att bidra till en jämförd regional tillväxt genom att verka för att kvinnor och män skall ha samma makt, tillgång och inflytande över de resurser som finns för regionala satsningar på hållbar tillväxt. För att nå detta mål har författarna till handlingsplanen valt att använda sig av ett *intersektionellt perspektiv* på jämfördhet. Handlingsplanen syftar också till att beslutsprocesser, rutiner och styrdokument inom förvaltningen skall präglas av detta perspektiv och att det ges utrymme i de ägardirektiv som regionen har inflytande i (Handlingsplan 2016).

I förvaltningen finns det rutiner och styrdokument som beskriver hur arbetet skall göras inom varje område. Men det finns också rutiner som mer övergripande beskriver hur arbetet inom förvaltningen skall ske och vilka perspektiv som bör prägla planering, beredning, beslut, verkställande och uppföljning i stort. *Rutinen för att bereda ett ärende med jämfördhets, jämlikhets och barnrättsperspektiv* är ett exempel på en sådan rutin och skall tillämpas av handläggare, ledningsgrupper och politisk flora. Rutinen skall säkerställa att ett jämfördt och jämlikt perspektiv integreras och att statistik gällande detta används. Utgångspunkten för denna statistik fokuserar på variabeln kön men skall också omfatta andra sociala kategorier som bedöms nödvändiga för ärendet. Det kan exempelvis vara ålder och/eller etnicitet (Region Jämtland Härjedalen 2016, s. 4-5). Resultatet som nu följer presenteras utifrån handlingsplanens tre prioriteringar. I varje prioritering ställs handlingsplanens mål och förväntade effekter mot resultatet av projektet som framkommit ur det insamlade materialet. Det finns en samlad bild hos intervjupersonerna att genomförandet av handlingsplanen varierar beroende på vilken prioritering som diskuteras. Detta är något som kommer redogöras för mer i detalj under varje prioritering.

Prioritering 1: Arbets- och beslutsprocesserna i tillväxtarbetet

Målet med denna prioritering var att stärka jämfördhets och jämlikhetsperspektivet inom regional utvecklingsförvaltning genom *kompetenshöjande insatser, webbutbildningar* och *workshops*. Den ökade förståelsen för jämfördhet och jämlikhet ur ett intersektionellt perspektiv bör också praktiseras i de arbetssätt och beslutsprocesser som används inom respektive område. Prioriteringen har också för avsikt att öka

antalet ärenden som bereds med stöd av *Rutinen för att bereda ett ärende med jämställdhets, jämlikhets och barnrättsperspektiv* (Handlingsplan 2016, s. 11-12).

De kompetenshöjande insatserna startade med att ge en grundläggande utbildning i kön och genus. Här diskuterades också härskartekniker och vad det får för konsekvenser att maskulinitet idag är norm på de flesta arbetsplatser som insatserna för jämfäställd regional tillväxt berör. Kopplat till denna insats har modeller för att belysa perspektiven introducerats för medarbetare, chefer och politiker. Exempel på modeller som använts är 4R-metoden och genustrappan. 4R-metoden tar hänsyn till hur många kvinnor och män det finns i förvaltningen och dess områden och ställer det i relation till hur exempelvis tid, pengar och insatser fördelas. Därefter görs en analys kring varför resurserna fördelas som de gör och om det går att organiseras om för att verka mer jämfäställt. Genustrappan är en modell bestående av fyra trappsteg som bedömer hur genusmedveten en individ/grupp är. Skalan sträcker sig från "stereotypförstärkande" (steg 1) vilket innebär att könsmyter upprätthålls, till att vara "genusmedveten" (steg 4) vilket betyder att individen/gruppen arbetar aktivt för att motverka ojämställda villkor. De kompetenshöjande insatserna har hållits av konsulten och har i första hand varit riktade till chefer och medarbetare inom förvaltningen. Insatserna har varit återkommande under hela projekttiden och ett fåtal av dessa insatser har riktats mot politikerna i den regionala utvecklingsnämnden och mot de projektägare och företagsstöd som finns kopplat till Näringsliv. Totalt har ca 15 st. kompetenshöjande insatser hållits av konsulten. Externa föreläsare har också bjudits in och utbildat personalen, något som intervjupersoner menar har varit stimulerande för medarbetarna:

Vi har haft fokus på jämställdhet under våra personalmöten och vi har kunnat plocka in externa föreläsare vilket gjort att vi verkligen använt de tillfällena med att fylla på med kompetens och inspiration för medarbetarna.

(Intervju 3)

Totalt har ett tiotal utbildningsinsatser hållits av externa föreläsare. Både de interna och externa insatserna har varit mer frekventa för chefer och ledningsgrupp då de har fått riktade insatser samtidigt som de kunnat ta del av medarbetarnas utbildningstillfällen. Politikerna är den grupp som haft minst antal utbildningsinsatser (två halvdagar/år) vilket är enligt handlingsplanen. Det finns intervjupersoner som reflekterar över att insatserna som vänt sig till politiker kan ha varit för få och dessutom upplever flera intervjupersoner att det har varit dålig uppslutning vid de tillfällena som getts. I de utbildningsinsatser som gjorts har deltagandet från medarbetarna och cheferna varit högt frånsatt ett antal medarbetare som enligt intervjupersonerna uppfattats som att de aktivt valt att inte delta. Vid upprepade tillfällen har dessa personer erbjudits nya utbildningstillfällen men trots detta har de uteblivit från utbildningsinsatsen. Det är flera av de intervjuade som beskriver denna typ av aktiva motstånd och uttrycker en frustration:

Jag är väldigt besviken på att det finns funktioner i vår förvaltning som är ganska centrala som aktivt får utrymme för sitt motstånd i det här arbetet, som försvårar arbetet och att det accepteras är jag besviken på.

(Intervju 3)

En annan intervjuperson berättar:

Utbildningsinsatserna är obligatoriska och då förväntas det att medarbetare och chefer deltar fullt ut. Men det finns ändå de som verkar avgöra själva om de behöver utbildning eller inte och det känns frustrerande, speciellt då det inte styrs upp av ledningen.

(Intervju 5)

Abrahamsson (2009, s. 115-116) menar att ett förändringsmotstånd ofta handlar om en strävan efter att organisationsstrukturen återfår eller behåller sin ursprungliga form. Återställare är visserligen vanligt förekommande och ibland övergående men om organisationen skall ge förändringsarbetet goda förutsättningar för att lyckas i längden menar Abrahamsson (2009) att återställare bör motverkas. I intervjumaterialet kan vi se att intervjupersonerna identifierar ett mönster i att kvinnor i större uträkning uppskattar utbildningen i härskartekniker medan det är vanligare att män aktivt är de som väljer att inte delta trots att utbildningen är obligatorisk och anordnats vid ett flertal tillfällen:

Vissa utbildningar har varit väldigt bra och fått bra gehör men det är blandat. Generellt har nog kvinnor tyckt bättre om den kopplat till härskarteknik medan männen inte vill gå, men det är min tolkning.

(Intervju 1)

Abrahamsson (2009, s. 190-191) menar att det hela tiden görs manlighet och kvinnlighet i organisationer. Svaren på detta manligt kodade motstånd går ofta att hitta inom organisationen, i dess organisationskultur, hierarki och arbetsmiljö och ju tydligare gränser det finns mellan vad som exempelvis anses vara manligt och kvinnligt desto svårare är det att få till stånd en förändring som syftar till att motverka ojämlika maktstrukturer. Dessa maktstrukturer förändras hela tiden men forskning visar att konstruktioner av manlighet har en central återställande kraft i arbetsorganisationer (Abrahamsson 2009, s. 123-124).

I anslutning till utbildningsinsatserna har deltagarna uppmanats att börja tänka utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Detta har gjorts via workshops där deltagarna fått testa att använda de modeller som lyfts i de kompetenshöjande insatserna. Ett exempel på detta är då den regionala utvecklingsnämnden fick använda sig av genustrappan när de tillsammans skulle diskutera hur genusmedvetna de som grupp var. Det har också funnits workshoppar som behandlat olika dokument och rutiner som förvaltningen har att förhålla sig till. Exempelvis har några workshoppar lyft fram

CEMR-deklarationen. Deklarationen består av ett antal artiklar som beskriver hur arbetet med jämfäställdhet kan bedrivas och hur regionen aktivt kan ta ställning för jämfäställdhet. Totalt har ungefär 25 workshops genomförts kopplat till projektet. Flera har riktat sig till ledningsgruppen, andra har varit riktade mot ett specifikt område inom förvaltningen och ett fåtal har genomförts med politikerna i regionala utvecklingsnämnden. De webbutbildningar som var tänkt att starta tidigt i projektet och som har i syfte att ge medarbetare, chefer och politiker en grundläggande kunskap om jämfäställdhets och jämlikhetsfrågor har i skrivande stund ännu inte kommit igång på grund av tekniska problem. Vissa av intervjupersonerna påtalar detta och uttrycker en förhoppning om att dessa kommer igång så fort som möjligt då detta ses som en värdefull resurs i det fortsatta arbetet efter projektets slut:

Vi har inte fått till någon webbutbildning ännu, vilket var det vi först skulle göra, den släpar ju rejält. Så nu hoppas jag att vi hinner få till en sån då det kan vara ett alternativ till de här workshoparna. Både som stöd för nya och befintliga medarbetare.

(Intervju 3)

Kompetensutveckling

Intervjupersonerna anser att utbildningsinsatserna har varit uppskattade och bidragit till att medarbetare börjat reflektera kring exempelvis organisationskultur och härskartekniker. Förförståelsen för perspektiven har dock skiljt sig åt mellan förvaltningens olika områden. Detta har medfört att utbildningsinsatserna stött på olika utmaningar då de implementerats i de olika områdena vilket har medfört att medarbetarnas reaktioner kopplat till de återkommande utbildningsinsatserna har varit blandade. En viktig del i att implementera den ökade kompetensen hos medarbetarna i verksamheten är att börja tillämpa *Rutinen för att bereda ett ärende med jämfäställdhets, jämlikhets och barnrättsperspektiv*. Det har funnits ambitioner från ledningen att alla ärenden under 2018 skall hanteras med stöd av denna rutin. Användandet av rutinen beskrivs på olika sätt av intervjupersonerna. Representanten från kulturen beskriver att "rutinen har lite mer tyngd i vår ryggrad". De har arbetat med rutinens perspektiv under en lång tid och rutinen upplevs som inbyggd i verksamheten. Det finns förbättringspotential vid handläggningen av ärenden då de skulle kunna titta mer på vad som faktiskt står i rutinerna "men å andra sidan så pratas det så pass mycket om de här frågorna så jag skulle vilja säga att de finns integrerade i vårt sätt att arbeta". På andra ställen i förvaltningen upplevs arbetet med rutinen på andra sätt:

Under en workshop med handläggare från Näringsliv förklarar en medarbetare att hen inte sett rutinen för att bereda ett ärende med jämfäställdhets, jämlikhets och barnrättsperspektiv och det förvånar mig. Men samtidigt blir det en bekräftelse på alla dessa styrdokument inom organisationen. Tillslut verkar de vara så många att inte ens de mest relevanta når tänkt verksamhet.

(Intervju 5)

En intervjuperson menar att rutinen inte går att använda då den är svårapplicierbar och istället bör skrivas om tillsammans med Tillväxtverket. En annan intervjuperson gör en liknande beskrivning:

Ja, den (läs rutinen) skall ju vara med i alla våra ärenden men det är ju lite varierat och det beror ju på hur vi efterfrågar det. Om jag som chef får ett beslutsunderlag på bordet så kan jag fråga var i underlaget som jämställdhet synliggörs, det är det som behövs för att alla skall komma ihåg det.

(Intervju 3)

Rutinen tycks alltså falla bort i vissa områden då den upplevs svår att applicera kopplat till de riktade målen som finns inom varje förvaltningsområde. Samtidigt saknas en klar arbetsgång för hur rutinen skall följas upp. Flera av intervjupersonerna beskriver också att det finns en osäkerhet hos medarbetarna att använda sig av rutinen, något som också lyfts av medarbetarna i samband med observationer som genomfördes vid utbildningstillfällen. Vissa medarbetare stöd från konsult i detta arbete medan andra medarbetare inte involverar sig i arbetet vilket också bidrar till att motverka implementeringen. Det går inte att uttala sig om rutinen för att bereda ett ärende med jämställdhets-, jämlikhets- och barnrättsperspektiv används mer frekvent idag jämfört med då projektet startade då det inte förs någon statistik över de ärenden som handläggs med stöd från rutinen. Det finns heller ingen nollmätning gjord när projektet startade kopplat till rutinen som skulle kunna fungerat som utgångspunkt för en analys av detta.

Jämställdhet, jämlikhet och intersektionalitet

Alla intervjupersoner ombads berätta om vad de lade i orden *jämställdhet*, *jämlikhet* och *intersektionalitet*. Resultaten visade att förståelsen för jämställdhet ofta upplevdes som lättare att förklara än jämlikhet och framför allt intersektionalitet. Några intervjupersoner är dock mer vana vid att sätta ord på och prata om de olika begreppen. De förklarar också hur intersektionalitet kan användas som ett verktyg för att förklara hur det vi här kallar ojämlikhetsregimer samverkar och vilken betydelse det kan få för segregering, hirarkisering och maktutövande. Andra intervjupersoner var mer osäkra då de skulle förklara orden jämställdhet, jämlikhet och intersektionalitet och sammantaget kan vi se att intersektionalitet var ett ord som fler kände sig ovana att tala om.

Sammanfattningsvis visade intervjuerna att det fanns olika kunskapsnivåer hos intervjupersonerna kopplat till centrala begrepp i handlingsplanens mål. Intervjuerna synliggör också att utgångsläget för de olika förvaltningsområdena varit olika vilket indikerar på att insatserna i större utsträckning bör riktats olika beroende på område och utgångsläge i framtiden. Inom alla prioriteringar i handlingsplanen är det intersektionella perspektivet kopplat till jämställdhet tydligt framskrivet och är ett

uttalat mål att implementera i både arbetsprocess och styrdokument. Utvärderingen visar att projektet varit framgångsrikt i att föra fram och befästa jämfäställdhet som en viktig aspekt av förvaltningens arbete. Under de grundläggande utbildningsinsatserna har det synliggjorts vad som skapar det som sedan betraktas som manligt och kvinnligt, ett exempel var födelsedagskort till barn med olika symboler och färger för pojkar och flickor. Under vissa tillfällen diskuteras även begreppet jämlikhet vilket ofta likställs med diskrimineringsgrunderna i diskrimineringslagen. Ibland nämns begreppet intersektionalitet men det är förhållandet mellan kategorierna man och kvinna som tilldelas störst utrymme vilket också skedde under CEMR-utbildningen. Vid Gertrud Åströms föreläsning lyftes jämfäställdhetsbegreppet särskilt fram som utgångspunkten för hennes resonemang. Utifrån jämfäställdhet diskuterade hon sedan hur andra maktordningar kan kopplas samman med kön och hur de då kan problematiseras och nyanseras, men hon använde inte ett uttalat intersektionellt perspektiv. En intersektionell analys syftar till att synliggöra vilka maktstrukturer som samverkar då exempelvis kön görs. Dessa baseras alltid på val av vissa maktstrukturer framför andra och skall göras genom argumentation och inte genom att automatiskt tilldela en kategori (ofta kön) överskuggande betydelse för analysen (Lykke 2003, s. 53).

Forskning om hur jämfäställdhet blivit till policy och praktik i Sverige visar att synen på jämfäställdhet i organisationer ofta utgått från normer om vithet, heterosexualitet och medelklass. Detta ideal är idag ifrågasatt och utmanas av forskningsresultat som snarare menar att kön bör ses som en differentierad kategori som behöver analyseras och förstås i intersektion med andra former av ojämlikhet (de los Reyes 2011, s. 3; 2014). Begreppet jämfäställdhet behöver fyllas med innehåll som inte skapar förenklade dikotomier av gruppen män och gruppen kvinnor. I projektet blev kvinnor och män problematiserade vilket gjort det svårt för projektet att uppfylla målet om ett intersektionellt jämfäställdhetsperspektiv. Däremot har projektet bidragit till att synliggöra behovet av att diskutera vilket innehåll som bör läggas i begreppen.

Ledning och styrning

Flera av intervjupersonerna påtalade att projektet ökat deras medvetandegrad avseende jämfäställdhet, jämlikhet och intersektionalitet. Men de menar också att ledningen kunde ha "ägt frågan mer" och reflekterat mer kring sin egen insats. Ansvaret kunde tagits mer "fullt ut" och det finns intervjupersoner som efterfrågar större engagemang från ledningsgruppen. Det har även funnits en risk att ansvaret för förändringsarbetet förskjutits till konsulten. Ett exempel på hur detta kunde ta konkret form beskrivs av en av de intervjuade som menar att det varit svårt att få utrymme att avsätta mötestid för att prata om projektet, medan andra samtalsämnen som syftat till att göra maskulin gemenskap har fått en självklar plats. Acker (2006:446) framhåller att i maskulint kodade organisationskulturer behöver kvinnor lägga extra energi på att skapa strategier för att klara sig och navigera i organisationen. Detta innebär en särskild slags arbetsdelning som blir könskodad och innebär ett merarbete för kvinnor. Tidigare forskning visar också att även om kvinnor utarbetar sådana strategier så kan de aldrig

bli inkluderade på samma premisser som män. Det finns även intervjupersoner som menar att det som de anser vara en brist på ansvarstagande för projektet inte grundar sig i ett aktivt motstånd mot frågorna utan snarare en osäkerhet i vem som skall ta ansvaret för förändringsarbetet och företräda frågorna. Det kan vara svårt att peka på ett specifikt handlande som orsaken till denna osäkerhet som kan utmynna i alltifrån aktivt till passivt motstånd. Detta måste också ses som ett organisatoriskt motstånd som kan anses skapa en (maskulint kodad och överordnad) stabilitet och förutsägbarhet kring strukturer, kultur och maktförhållanden (Abrahamsson 2009, s. 124). Flera av intervjupersonerna tror att förändringsarbetet kopplat till projektet hade fått en högre prioritering om konsulten hade placerats närmare förvaltningschefen i organisationen och tilldelats mandat att företräda frågorna. Med stöd i tidigare forskning ser vi att detta möjligen gett konsulten ett större mandat under projekttiden men det kan även ha ökat risken för återställning då projektet tar slut och ingen person längre är anställd för att företräda projektet. Flera av intervjupersonerna och medarbetarna uttrycker oro för hur arbetet med jämställdhet ur ett intersektionellt perspektiv skall fortsätta när projektet avslutas och menar att det skulle behövas ännu mer tid och resurser avsatt för detta arbete.

Prioritering 2: Det regionala tillväxtprogrammet

Pengarna som delas ut via företagsstöd och projektstöd handläggs av Näringsliv. Överskrider beloppen fem miljoner så tas beslutet av den regionala utvecklingsnämnden som under mandatperioden 2014-2018 har bestått av 26 förtroendevalda politiker. Beslut som rör belopp under fem miljoner tas av förvaltningen och belopp över 25 miljoner tas av Tillväxtverket. Det finns en rutin som är central för Näringsliv i detta arbete, nämligen det *Regionala tillväxtprogrammet* (RTP). Denna rutin utgår från den regionala utvecklingsstrategin tillsammans med regeringens nationella strategi för hållbar utveckling.

Prioritering två i handlingsplanen har som mål att implementera intersektionella perspektiv på jämställdhet i det regionala tillväxtprogrammet (RTP). Projektmedel och företagsstöd skall behandlas och förändringen skall säkerställa att en jämställdhetsintegrering med intersektionell analys används kopplat till detta arbete. Önskemål om att omarbete RTP:n framkom i samband med att det gjordes en kartläggning över vilka behov som förvaltningen ville prioritera kopplat till projektet. Implementeringen av intersektionella perspektiv på jämställdhet är också relevant då RTP:n styr fördelningen av regionens tillväxtmedel. De förväntade effekterna inom denna prioritering är att intersektionella perspektiv på jämställdhet skall finnas tydliggjorda inom samtliga samhällsområden som RTP:n behandlar och att detta arbete skall ge stöd åt uppföljning av andra strategier. I handlingsplanen finns det medel avsatta för detta arbete och en tydlig arbetsgång för hur förändringsarbetet med RTP:n skall genomföras (Handlingsplan 2016, s. 14-17).

Flera av intervjupersonerna beskriver en förhoppning om att implementeringen av handlingsplanen skulle kunna stimulera arbetet mot en mer jämlik och jämställd

region. Samtidigt upplever de att intersektionella perspektiv på jämställdhet knappt får något utrymme alls i dagens RTP. Det finns intervjupersoner som menar att de jämställdhetspolitiska målen, som kan ses som en betydande del i handlingsplanens perspektiv, snarare fått mindre utrymme i den RTP som används idag jämfört med tidigare utgåvor:

Om man inte ens kan få stöd i en text och reflektera kring de jämställdhetspolitiska målen där så underminerar man ju allt arbete. Oavsett vad du gör så blir det rätt, oavsett vad du gör så blir det fel. (Intervju 5)

I en jämställdhetsanalys av RTP:n som genomförts under projektetiden framkom att den RTP som används idag är svag och trubbig när det gäller perspektiven kopplat till handlingsplanen för projektet (Österlind 2018, s. 17). Trots detta har arbetet med en förnyad RTP avstannat helt mot projektets slutskede. Det finns ingen ny RTP framtagen och detta är något som flera intervjupersoner beskriver som frustrerande. RTP:n som rutin och dokument är idag ifrågasatt från ledningshåll och det pågår ett arbete med att revidera den regionala utvecklingsstrategin istället. Det finns intervjupersoner som tror att detta är en direkt effekt av implementeringen av projektet och idag finns det en arbetsgrupp tillsatt för detta uppdrag. Den nuvarande utvecklingsstrategin skrevs tidigare av en strateg i förvaltningen men i den arbetsgrupp som nu är tillsatt skall olika perspektiv företrädas vilket förväntas bidra till en ökad delaktighet i arbetet med att ta fram en ny regional utvecklingsstrategi. Arbetsgruppen består av personer från olika områden i förvaltningen men den konsult som idag driver projektet medverkar inte då uppdraget snart löper ut. Det ligger ett ansvar hos de som ingår i arbetsgruppen att implementera jämställdhet ur ett intersektionellt perspektiv i den kommande versionen av den regionala utvecklingsstrategin, men vem som har i uppdrag att företräda sådana perspektiv i denna arbetsgrupp har inte framkommit under denna utvärdering. I samband med att handlingsplanen skrevs tycks de ojämlikhetsregimer som var kopplade till sättet som RTP:n användes ha identifierats. Det kan därför ses som ett av projektets resultat att ha identifierat sådana ojämlikhetsregimer och sådana analyser bör därför tas tillvara i det kommande arbetet.

Prioritering 3: Förvaltningen och dess bolag

Målet för denna prioritering var att säkerställa att de organisationer och bolag som Region Jämtland Härjedalen äger helt eller delvis arbetar aktivt med intersektionella perspektiv på jämställdhet. Detta mål är förankrat i regeringens nationella jämställdhetsstrategi och skall främja kvinnors företagande, öka utrikesfödda kvinnors sysselsättning och företagande och minska könssegregationen på arbetsmarknaden. Ett mätbart mål bör behandla kvinnors företagsledarpositioner och deltagande i företagsstyrelser (Region Jämtland Härjedalen 2016b, s. 19).

Konsulten har både hållit i den grundläggande utbildningen för de bolag som det finns ett ägarförhållande i och anordnat workshopar för medarbetarna inom Näringsliv kring hur de skall bedöma en ansökan om företagsstöd/projektstöd utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Kommunikationen mellan bolagen och projektet beskrivs ha startat väldigt positivt under våren 2017. I anslutning till detta arbete skulle också intersektionella perspektiv på jämställdhet implementeras i ägardirektiven, där bl.a. bolagets kärnvärden preciseras, för att på sikt kunna innehålla mätbara nyckeltal för uppföljning. Men då intervjuerna för denna utvärdering genomfördes hösten 2018 verkar arbetet med detta gått i stå och det nämns återigen ett motstånd kopplat till detta förändringsarbete:

Det känns litegrann som arbetet med detta har planat ut. Det började jättebra i fjol och ägardirektiven skulle skrivas om, men där kom motståndet fram och det hände ingenting. Och det tilläts vara så också och det känner jag en frustration över.

(Intervju 5)

Flera andra intervjupersoner har liknande reflektioner kring ägardirektiven där konsultens arbete lyfts fram som positivt och där flertalet bolag visat sitt intresse för arbetet:

Det har gjorts mycket bra dialoger och de bolag som visat intresse har konsulten träffat på tu man hand. Men sen när det kommer till det vi faktiskt har rådighet över och kan ställa krav på så skulle det gjorts mycket mer.

(Intervju 3)

Arbetet med att förändra ägardirektiven tycks alltså stoppas upp av funktioner inom den egna organisationen och kan ses som återställande handlingar för att motverka projektimplementeringens effekter. Det är viktigt att poängtera att det här inte behöver betyda att organisationen inte förändras då förändringsmotstånd ofta är tillfälliga och vanliga. Abrahamsson (2009, s. 116) hävdar dock att motståndet skall tas på allvar och implementering bör trots detta genomföras om ambitionerna med förändringsarbetet skall uppnås.

Organisering, motstånd och möjligheter

Under arbetet med utvärderingen har vi sökt svar på frågan om *hur organisatoriska förutsättningar påverkat projektets resultat*. Som redan nämnts är det vanligt att förändringsarbete som bedrivs i projektform klingar av när projektmedlen är slut eller då organisationen av projektet löses upp (Abrahamsson 2009, s. 114). Förändringsarbete i projektform kan också synliggöra ett visst organisatoriskt motstånd som visserligen tillåter att projektet färdas med organisationen under

projekttiden men utan att det få alltför genomgripande konsekvenser för den befintliga organisationen. Det är inte möjligt att utifrån denna utvärdering säga något om vilka de mer långvariga effekterna av just detta projekt är. Detta behöver följas upp kontinuerligt inom ramen för den ordinarie verksamheten, till exempel genom att bevaka hur fortsatta prioriteringar inom ramen för jämförd tillväxt integreras i förvaltningens olika styrdokument. Med tanke på att tillväxt och näringsliv till stor del är könskodade områden och ofta förknippas med en viss slags maskulinitet och särskilda förväntningar på hur en ledare och entreprenör ska vara (Holgersson 2013) så kan det i det fortsatta arbetet vara viktigt att lyfta fram vilka normer som är styrande för just Region Jämtland Härjedalens verksamheter när det gäller tillväxtarbete. Dessa normer kommer direkt eller indirekt påverka det arbete som görs utåt mot bolag och andra intressenter.

//Inom projektstöd// där är det också män som driver projekt i större grad än kvinnor och jag tror inte att man kan dela dem 50/50 utan det handlar om utbildning och om att man blir medveten och då måste vi hitta ett incitament hur vi kan påverka näringslivet så att näringslivet blir från ett högre medvetande och en högre kunskap om vad det innebär.

(Intervju 2)

Tidigare forskning visar att när normer om maskulinitet blir överordnade och styrande i en organisation så legitimerar de ojämlikhetsregimer. Kopplat till detta kan också finnas en grundläggande tro på att de som lyckas i en marknadskonkurrens också är de "naturliga" vinnarna. Detta synsätt bidrar också till att legitimera ojämlikhetsregimer eftersom det bortser ifrån hur olika förutsättningarna är för olika individer och grupper att konkurrera med varandra (Acker 2006, s. 453). Att undersöka hur begrepp som jämfördhet, jämlikhet och intersektionalitet förstås i relation till synen på tillväxt i regionens verksamheter ser vi som ett fortsatt viktigt och lovvärt. I uppdraget för utvärderingen efterfrågades särskilt en undersökning av om det funnits ett *organisatoriskt motstånd kopplat till projektet* och hur har det visat sig under implementeringen. Att projektet över huvud taget kommit till stånd visar på ett intresse och ett engagemang för jämfördhetsarbete i organisationen. Projektet formulerades i hög grad utifrån behov som kom "underifrån" i organisationen då det utgick från brister i jämfördhetsarbetet som identifierats i genomförandet av verksamheten. Projektet placerades sedan på mellannivå i organisationen vilket har inneburit både för- och nackdelar. Fördelen är att det har legat närmare verksamheterna än om det placerats på högsta ledningsnivå. Men samtidigt har det varit placerat på en av förvaltningens enheter, vilket kan ha gjort att andra enheters arbete inte lika tydligt kunnat styras utifrån projektets ambitioner.

Utvärderingsuppdraget innefattade att skapa ett underlag för att diskutera hur det fortsatta *förändringsarbetet kan organiseras efter att projekttiden upphör*. Den högsta ledningen formulerar främst jämfördhet och jämlikhet som ett medel för att skapa tillväxt. Svenska myndigheter har dock i enlighet med de jämfördhetspolitiska målen ett övergripande demokratiskt uppdrag och ansvar att bidra till jämfördhetsarbetet

oavsett om det kan visa på ökad tillväxt. I det fortsatta arbetet med jämfäställd tillväxt inom Region Jämtland Härjedalen kan denna typ av värderingar och konfliktytor som är specifika för förvaltningens områden som gäller just näringsliv och tillväxt vara viktiga att uppmärksamma och diskutera. Vi kan se att förvaltningens olika områden ha kommit olika långt i arbetet med att praktisera jämfäställdhet ur ett intersektionellt perspektiv. I de områden där förändringarna inte ännu blivit en återkommande del av det dagliga arbetet är också motståndet större (jfr Ahmed 2012, s. 22-23). Förändringar som hotar verksamhetens självbild kommer mötas av motstånd. Förändringar som stärker självbilden kommer vara lättare att identifiera sig med vilket kan göra att förändringsprocessen institutionaliseras lättare. Motståndet i sig bör ses som tillfälligt för att hela tiden sträva framåt. Samtidigt visar tidigare forskning att det är lätt att arbetet "fastnar" efter det att de första åtgärderna är genomförda. Ett exempel på detta är arbetet med ägardirektiven där projektet initialt gjort framsteg men som under hösten 2018 beskrivs ha tappat fart. Abrahamsson (2009, s. 116) menar att det kan vara bra att reflektera kring om förändringsmetoderna som använts behöver korrigeras för att "navigera förbi" motståndet. Ledningen ansvarar för att uppmärksamma motstånd. Det kan exempelvis göras genom att möta alternativa åsikter om jämfäställdhet i en konstruktiv dialog för att på så sätt skapa gemensamma bilder av vad organisationen lägger i jämfäställdhet och på så sätt underlätta förändringens spridning i förvaltningen (Sveningsson & Sörgärde 2014, s. 226-227). Det är viktigt att komma ihåg de demokratiska värden som intersektionella perspektiv på jämfäställdhet har och bör förknippas med. Det är därför viktigt att ge förändringsarbetet utrymme i ledning och styrning och att de med mandat att företräda förändringsarbetet har de resurser och den kunskap som krävs för att bedriva detta arbete. Deltagandet i projektet har inte inneburit att tid från övriga arbetsuppgifter lyfts bort från chefer vilket kan ha motverkat möjligheten till reflektion kring hur jämfäställdhetsintegrering ur ett intersektionellt perspektiv påverkar den specifika verksamheten. Den tredje förutsättningen är att alla medarbetare har kunskap om styrkedjan och förstår sin roll i den. Här tycks medarbetarna drunkna i de administrativa processerna som verkar överordnas reflektion och värdegrund. Detta kan i sin tur försvåra förståelsen för sin roll i styrkedjan. Tidigare forskning visar att det behövs en balans mellan struktur (alltså policys, RTP:n rutiner osv) och handling för att nå en mer långsiktig och hållbar implementering. I organisationer som är alltför toppstyrda riskeras implementeringen att hämmas då medarbetarna tenderar att bli passiva i att exempelvis praktisera en ny rutin (Callerstig 2014).

Har organiseringen av projektet öppnat upp för intersektionella perspektiv på jämfäställdhet? Handlingsplanen tar utgångspunkt i jämfäställdhetens framträdande ställning och politiska legitimitet när maktfördelning, normer och diskriminering skall diskuteras vilket är bra då projektets mål är att "bidra till en jämfäställd regional tillväxt". Handlingsplanen är dock tydlig i sina skrivningar när det gäller synen på jämfäställdhet då det skrivs fram att arbetet skall implementeras med ett intersektionellt perspektiv. I projektets aktiviteter har dock begreppet jämfäställdhet beretts stort utrymme. Detta kan i sin tur förklara varför andra former av ojämlikhet uppfattas som perifera, eller att de

bara berör vissa personer eller grupper vilket i sin tur legitimerar jämfördhetens normerande position i förändringsarbetet. Det intersektionella verktyget blir viktigt för att problematisera hur jämfördhetsarbetet tar form och om det är tillräckligt inkluderande (de los Reyes 2011, s.144). Att arbeta för jämfördhet är att arbeta för demokrati. Utan ett intersektionellt perspektiv riskerar jämfördheten att villkoras på ett sätt som gör att den endast inkluderar ett fåtal (Ohlsson 2014). Om jämfördhetsarbetet inte förankras i en bred förståelse för hur ojämlikhet skapas (och upprätthålls) kommer också möjligheterna att motverka ojämfordhet i det regionala tillväxtarbetet i Region Jämtland Härjedalen begränsas. Avslutningsvis kan det vara värdefullt att reflektera kring vad det finns för strategisk kompetens inom organisationen kopplat till intersektionella perspektiv i regionens befintliga organisering. Skulle denna kompetens kunna utnyttjas av förvaltningen i större utsträckning? Hur arbetar regionen med exempelvis samiska perspektiv och integrationsarbete i bredare bemärkelse? Går arbetet med intersektionella perspektiv på jämfördhet att organiseras kring liknande arbete som redan görs kring jämfördhet i vissa delar av förvaltningen?

Avslutningsvis, *vilka framgångsfaktorer bör tas med från projektet och vilka utmaningar ställs det fortsatta förändringsarbetet inför när finansieringen av projektet upphör?* Utifrån utvärderingens resultat menar vi att det varit en viktig ambition att med hjälp av handlingsplanen och det projekt som genomförts föra in intersektionella perspektiv på jämfördhet i förvaltningen. Regionen behöver i ett nästa steg också fånga upp det som organisationen lägger i begreppen och framhålla vilken betydelse detta får i det praktiska arbetet inom förvaltningens olika områden. En del i detta arbete är att alla funktioner med inflytande i organiseringen av arbetet med jämförd tillväxt företräder förändringsarbetet. Vi menar att organiseringen av projektet, tillsammans med det motstånd som implementeringen stött på och synen på jämfördhet och intersektionalitet i organisationen, har varit avgörande för möjligheterna för projektet att nå sina mål. Därför anser vi också att detta är sådant som bör adresseras i kommande satsningar på jämförd regional tillväxt.

Referenslista

- Abrahamsson, L. (2009). *Att återställa ordningen. Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer*. Umeå: Boréa Bokförlag.
- Acker, J. (2006). "Inequality Regimes – Gender, Class and Race in Organizations". I *Gender and Society*, vol. 20(4), ss. 441-464.
- Acker, J. (2012). "Gendered organizations and intersectionality: problems and possibilities". I *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol. 31(3), ss. 214-224.
- Ahmed, S. (2012). *On being included – Racism and Diversity in Institutional Life*. London: Duke University Press.
- Bradley, H., Forson, C. & Healy, G. (2011). "Intersectional Sensibilities in Analysing Inequality Regimes in Public Sector Organizations". I *Gender, work and Organization* 2011, vol. 18, ss. 467-487.
- CEMR (2009). *Den europeiska deklamationen för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.
<https://webbutik.skl.se/sv/artiklar/den-europeiska-deklamationen-for-jamstalldhet-mellan-kvinnor-och-man-pa-lokal-och-regional-niva.html>
- De Los Reyes, P. (2011) "Vad händer med Jämställdheten? Kritiska dialoger och nödvändiga samtal" i *Vad händer med jämställdheten? – Nedslag i jämställdhetens synfält*, Paulina De Los Reyes (red.). Uppsala: Uppsala universitet, ss. 3-22.
- Handlingsplan (2016). *Handlingsplan jämställd regional tillväxt Jämtland Härjedalen 2016-2018* [internt material]. Östersund: Region Jämtland Härjedalen.
- Holgersson, C. (2013). "Recruiting Managing Directors: Doing Homosociality". I *Gender, Work and Organization* 2013, vol. 20(4), ss. 454-466.
- Lindgren, M. & Packendorff, J. (2006). "What's New in New Forms of Organizing? On the Construction of Gender in Projekt-Based Work". I *Journal of Management Studies* 2006, vol. 43(4), ss. 841-866.
- Lykke, N. (2003). Intersektionalitet - ett användbart begrepp för genusforskningen. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 1(03), ss. 47-56.

Mulinari, P. & Selberg, R. (2013). "Intersectional Directions in Working Life Research-a Proposal". I *Nordic Journal of Working Life Studies* 2013, vol. 3(3), ss. 81-98.

Nentwich, C., J. & Kelan, K., E. (2014). "Towards a Topology of "Doing Gender": An Analysis of Empirical Research and Its Challenges". I *Gender, Work & Organization* 2014, vol. 21(2), ss. 121-134.

Olofdotter, G. & Sjöstedt, L., A. (2015). *Att lyfta blicken: Genus, jämställdhet och arbetsmiljöarbete*. Östersund/Sundsvall: Arbetsmiljöverket.

Regeringen (2018). *Jämställdhet*. <https://www.regeringen.se/regeringenspolitik/jamstalldhet/> [2018-10-04]

Region Jämtland Härjedalen (2016). *Rutin för att bereda ett ärende med jämställdhets-, jämlikhets- och barnrättsperspektiv* [internt material]. Östersund: Region Jämtland Härjedalen.

SKL (2018a). *Vägledning för jämställdhetsintegrering*. <https://skl.se/demokrati/ledningstyrning/manskligarattigheterjamstalldhet/jamstalldhet/jamstalldhetsintegrering.15833.html> [2018-10-04]

SKL (2018b). CEMR-deklarationen. <https://skl.se/demokratiledningstyrning/manskligarattigheterjamstalldhet/jamstalldhet/internationellt/cemrdeklarationen.5809.html> [2018-10-17]

Sveningsson, S. & Sörgärde, N. (2014). *Organisationsförändring – Hur, vad och varför?* Lund: Studentlitteratur AB.

Österlind, H. (2018). *Jämställdhetsanalys av Regionalt tillväxtprogram för Jämtlands län 2016-2020 – En utvärdering utifrån jämställdhet och intersektionalitet*. Umeå: Klabböle konsult AB.

