



Sidas Östersjöenhet

Jämställdhet inom det territoriella Östersjösamarbetet

En studie av projekt inom EU:s Interregprogram för Östersjön,
Baltic Sea Region Programme 2007-2013

Jämställdhet inom det territoriella Östersjösamarbetet

EN STUDIE AV PROJEKT INOM EU:S
INTERREGPROGRAM FÖR
ÖSTERSJÖN, BALTIC SEA REGION
PROGRAMME 2007-2013

Josefin Dahlander och Karin S. Lindelöf

Mars 2010

Publicerad av: Sida, 2011

Copyright: Sida och författarna

Tryckt av: Citat/Edita, 2011

Art.nr.: SIDA61349sv

Publikationen kan laddas ner från www.sida.se/publikationer

Innehåll

Förord	7
Tillkännagivanden	9
1. Inledning	11
1.1 Syfte och frågeställningar	11
1.2 Målgrupp	12
2. Att studera Interreg	13
2.1 Har den regionala utvecklingspolitiken en manlig diskurs?	13
2.2 Jämlik representation och deltagande	14
2.3 Interreg som koncept	15
2.4 Interreg som organisation	16
2.5 Interregprojektens omgivning	17
3. Könsteoretiska utgångspunkter	21
3.1 Feministisk kulturteori	21
3.2 Organisation och kön	23
3.3 Könsaspekter på regional utveckling	26
4. Metod och material	29
4.1 3R-analys	29
4.2 Avgränsningar	30
4.3 Forskningsetik	32
5. Studien av program- och projektdokument	33
6. Intervjustudien	37
6.1 Projektinitiering och processen att väljas till projektledare	37
6.2 Beaktas jämställdhetsaspekter i projektet?	38
6.3 Representation	41
6.4 Resurser	42
6.5 Realia	43
6.6 Bemötande och möjlighet att leda effektivt	45
6.7 Den symboliska könsordningen – projektkulturen	53
6.8 Jämställdhet generellt	57
7. Kvinnors och mäns villkor i Interregprojekt kring Östersjön	65

Källförteckning	69
Intervjuer	69
Webbsidor	69
Tryckta källor	69
Litteratur	70

Förord

Sidas uppdrag i Östersjöregionen består främst i att stärka genomförandet av EU:s Östersjöstrategi. Detta görs dels genom att ge stöd och fördela medel till ändamålsenliga projekt, dels genom att sprida kunskap, erfarenheter och bidra med metodstöd kring gränsöverskridande projektarbete (Interreg) i samarbete med Tillyväxtverket och Sveriges Kommuner och Landsting. Vi har genom en kartläggning under 2008 av de sedvanliga tillvägagångssätt som tillämpas vid utvärderingar av EU-projekt i Östersjöregionen kunnat identifiera några områden som vi tycker det är viktigt att fördjupa sig i.¹ Det handlar om dimensioner av projektarbetet som är eftersatta i utvärderingar och analyser vilka genomförs eller beordrats av EU. En viktig orsak till eftersattheten tycks vara att EU så gott som enbart samlar in kvantifierbara data om projekten, t ex. hur många deltagare en konferens har haft, trots att detta inte säger något om konferensens kvalitet eller hur konferensen för den delen bidragit till att skapa eller bibehålla långsiktiga nätverk, samarbeten och gemensamma åtaganden. Vi vill därför rikta vårt fokus mot de kvalitativa dimensionerna av det gränsöverskridande projektsamarbetet. Det viktiga som vi ser det är att projektgenomförandet och det dagliga, konkreta projektarbetet står i fokus för vårt analysarbete. Det är tydligt att det finns många lärdomar att dra av de berättelser och upplevelser som projektarbetarna sitter inne med, och att denna kunskap behöver systematiseras för att bli användbar och begriplig för fler. Denna studie är ett led i att uppfylla denna vår intention i metodmässigt hänseende.

Jämställdhet mellan män och kvinnor är centralt för uppfyllandet av Östersjöstrategin. Att studera jämställdhet är mycket svårt eftersom det finns så många möjliga angreppssätt och infallsvinklar, och att det därtill är svårt att isolera orsakssamband och effekter. Ofta stannar diskussionen vid ett ifrågasättande av metoder, vilket kan förhindra att de jämställdhetsproblem som kan skönjas samt dess möjliga orsaker och konsekvenser beaktas.

Vår förhoppning är att denna typ av kvalitativ och etnologiskt inriktad studie kan utgöra en möjlig utgångspunkt för en diskussion kring projektgenomförande och dess resultat. Vi hoppas att ni kommer att ha nytta av studien i ert projektarbete!



Thomas Johansson
Chef Sidas Östersjöteam



Josefin Dahlander
Projektledare Sidas Östersjöteam

¹ Sida [2008] Uppföljning och analys av gränsöverskridande samarbete i Östersjöregionen. Metodprogram Metodprogram 2009-2011 ([http://www.sida.se/Global/Partners/Baltic Sea/Metodprogram090318.pdf](http://www.sida.se/Global/Partners/Baltic%20Sea/Metodprogram090318.pdf))

Tillkännagivanden

Studien har tillkommit i samarbete mellan projektledaren Josefin Dahlander, Sida och fil.dr Karin S. Lindelöf, Stockholms universitet (tidigare vid Södertörns högskola). Josefin har fungerat som projektledare för Sidas räkning och Karin som genus- och jämställdhetsexpert. Rapporten är en gemensam produkt där Josefin har ansvarat för delarna om Interreg som koncept och organisation m.m., samt huvuddelen av kartläggningen utifrån projektdokument och webbsidor (dvs. kapitel 2 och 5), medan Karin har ansvarat för de genusteoretiska delarna, metodavsnittet samt intervjuundersökningen (kapitel 3, 4, 6 och 7).

Vi tackar de projektledare och delprojektledare som med stor generositet bidragit till studien genom att låta sig intervjuas och dela med sig av projektdokument och ansökningshandlingar.



1. Inledning

Bakgrunden till studien är några av de upplevelser som flera svenska kvinnliga projektaktörer och projektledare spontant redogjort för från det dagliga, konkreta Östersjösamarbetet och särskilt Interregarbetet. Dessa berättelser har använts som inspirationskälla för att utforma studien. Det rör sig också om iakttagelser från konferenser med generella Östersjöteman där Interreg varit ett viktigt inslag. Ett exempel är en större konferens som hölls 2008 av ett av flera regionala organ som verkar för regional utveckling i Östersjöområdet, och som arbetar för att medlemmarna ska samarbeta inom ramen för Interreg.² Vid konferensen var 43 av sammanlagt 50 inbjudna talare män. Bland de sju inbjudna kvinnorna föreläste tre om sociala frågor och två om ungdomsfrågor. De tunga regionala frågorna som rör transport och infrastruktur samt miljö, och som utgör en mycket stor del av Interregs budget, representerades således bara av två kvinnor vid konferensen. Under konferensen visades också en film om en av medlemsregionerna. Filmen som är cirka 10 minuter lång gav en dynamisk bild av regionens utveckling. Ett flertal manliga forskare och chefer uttalar sig här om universitetens och företagens bidrag till den regionala utvecklingen. Två kvinnor figurerar i filmen, varav en är barnaföderska på lasarett och en sekreterare i kontorsmiljö. Det är inte orimligt att föreställa sig att denna ögonblicksbild säger något både om Östersjösamarbetet och Interregssamarbetet i stort.

1.1 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Syftet med studien att kartlägga, analysera och utvärdera jämställdheten inom ett antal Interregprojekt i Östersjöregionen, med fokus på det dagliga projektarbetet. Fokus ligger på enskilda kvinnors upplevelser av projektledarskap inom Interreg och att studera jämställdheten utifrån aspekter som relaterar till makt, såsom representation, resurser och realia.³ Dessa aspekter beskrivs närmare i metodavsnittet.

2 Eftersom upplägget är liknande i många Interreg- och Östersjösammanhang har vi valt att inte nämna konferensens eller arrangörens namn

3 S. 48f Åström, Gertrud (2007) *Det är alltid rätt tid och rätt plats att jämtegrera*. Länsstyrelsens rapportserie 19/2007. Luleå: Länsstyrelsen i Norrbottens län (http://www.bd.lst.se/publishedObjects/10001015/Ratt_tid_low.pdf).

1.2 MÅLGRUPP

Studiens huvudsakliga målgrupp är de politiker och tjänstemän inom myndigheter, kommuner, regioner, landsting och organisationer som i olika avseenden arbetar med regional utveckling och Interreg i Östersjöområdet.

2. Att studera Interreg

EU:s Interregprogram kan studeras på många olika sätt. Dels utgör programmen verktyg för aktörer som vill åstadkomma en gemensam problemlösning eller förnyelse av arbetssätt, dels utgör de samarbetskoncept som bidrar till att sprida och befästa EU:s principer för territoriell sammanhållning inom och mellan regioner i hela unionen. Vi väljer här att beskriva Interreg främst som en metod och organiseringsform för transnationellt samarbete. Vi kommer att betrakta Interreg som organisation och således ha detta angreppssätt som utgångspunkt för en teoretisk iakttagelse. Vi kommer samtidigt att relatera den organisatoriska kontexten till individers upplevelser av projektarbetet. Vi rör oss således från en organisationsnivå mot en mikronivå. Tidigare studier kring Interreg rör sig vanligen på en makronivå där resultat ofta ställs i relation till dess organisering i termer av exempelvis partnerskap.⁴ Föreliggande studie belyser relevanta kvalitativa dimensioner av jämställdhet i Interregsamarbetet, vilket förenklat innebär att iaktta hur den kunskap och de erfarenheter som enskilda kvinnor har kommer till uttryck i Interregarbetet. Fokus är på det praktiska och dagliga projektarbetet. Effekterna av jämställdhetsarbete är i sammanhanget mycket svårbedömda, både på projekt- och programnivå och denna dimension kommer därför att utelämnas. Det vore dock intressant att undersöka detta på längre sikt.

2.1 HAR DEN REGIONALA UTVECKLINGSPOLITIKEN EN MANLIG DISKURS?

Regional utvecklingspolitik handlar främst om infrastruktur, innovationer och hållbar utveckling, vilket inte sällan ses som klassiskt ”manliga” frågor. Områden som räknas till politikområdet men som måste anses perifera i förhållande till de nyss nämnda är bl.a. hälsa och sociala frågor, turism och migration. Ungdomsfrågor kan också tänga politikområdet. Dessa brukar allmänt betraktas som ”kvinnliga” frågor efter-

⁴ Se t.ex. Sveriges Kommuner och Landsting (2008) *Nya dimensioner på regional utveckling – erfarenheter från gränsöverskridande samarbete. Om svenska aktörers medverkan i Interreg III B programmet för Östersjön under 2000-2006.* (http://brs.skl.se/brsbibl/kata_documents/doc39208_1.pdf).

som en övervägande del av de anställda inom dessa områden är kvinnor. Den regionala utvecklingspolitikens könsrättvisa diskurs måste antas påverka dess genomförande på olika sätt. Organisering är enligt framträdande organisationsteoretiska skolbildningar av central betydelse för att förstå och skatta resultat och effekter av insatser. Att iaktta hur arbetet är organiserat i termer av handlingsutrymme för olika projektaktörer och vilka normer som är rådande i arbetsgrupper är ett viktigt led i att få en bild av Interreg som organisation. Detta möjliggör i förlängningen granskningar av resultat och effekter ur ett jämställdhetsperspektiv.

2.2 JÄMLIK REPRESENTATION OCH DELTAGANDE

Det är inledningsvis relevant att fråga sig varför man ska iaktta representation och deltagande på grundval av kön. Frågan väcker ofta mycket känslor och leder inte sällan in på mer kontroversiella frågor kring om och i så fall hur samhället bör agera för att stärka representationen. Oavsett åsikt om åtgärder måste utgångspunkten dock alltid vara att en jämlik representation utgör en grundläggande princip i demokratihänsyn emedan jämställdhet är en central aspekt av den politiska jämlikheten. Flera länder i Östersjöområdet tillämpar formellt sett denna princip, liksom EU. Att eftersträva en jämlik representation är därför allmänt vedertaget i samhället och som sådant odiskutabelt. EG:s strategiska riktlinjer för sammanhållning som antogs av Europeiska rådet i oktober 2006 fastställer principer och prioriteringar för bl.a. Interreg-programmen under åren 2007-2013.⁵ Riktlinjerna pekar också på vilka åtgärder som kan behöva vidtas för måluppfyllelse. Medlemsstaterna har upprättat sina nationella strategier och omkring 450 operativa program utifrån dessa riktlinjer. Vad gäller principen om jämställdhet mellan män och kvinnor anges i riktlinjerna att "...medlemsstaterna och regionerna bör sträva efter att uppnå jämställdhet mellan kvinnor och män på alla nivåer när det gäller utarbetandet och genomförandet av program och projekt", antingen detta sker genom specifika åtgärder eller genom att beakta de effekter som projekten kan ha härvid. De bör dessutom "förebygga alla former av diskriminering på grund av kön, (...) när medel från fonderna används." Det fastställs också i riktlinjerna att medlemsstaterna fram till år 2010 ska öka index för integreringen av kvinnor på arbetsmarknaden med 60 procent. Trots detta har

⁵ Fjärde rapporten om ekonomisk och social sammanhållning, Meddelande från kommissionen den 30 maj 2007 [KOM(2007) 273 slutlig – ej offentliggjord i EUT].

jämställdhetsaspekter i princip aldrig studerats vid utvärderingar av de olika Interregprogrammen.

2.3 INTERREG SOM KONCEPT

Interreg är ett program inom EU:s sammanhållningspolitik som syftar till europeisk territoriell sammanhållning. Inom EU finns idag 35 olika program för denna typ av gränsöverskridande, transnationellt och mellanregionalt samarbete. I denna studie kommer projekt från ett av dessa program att iakttas, nämligen Baltic Sea Region Programme 2007-2013 (BSRP). Programmet syftar till samarbete mellan olika samhälleliga aktörer såsom myndigheter, kommuner, regioner, landsting och enskilda organisationer i hela Östersjöregionen. Inom BSRP kan projekt inom områdena innovationer, transporter, havsmiljö och hållbar stadsutveckling genomföras. I Östersjöregionen finns ytterligare två program med olika geografisk omfattning, Central Baltic Programme som finansierar projekt inom områdena miljö, ekonomisk konkurrenskraft samt hälsa och säkerhet, och South Baltic Programme som rör ekonomisk konkurrenskraft, utbildning och arbetsmarknad, transporter, miljö och energi, kulturarv samt mindre lokala samarbetsinitiativ. Ämnesområdena varierar således något mellan programmen, men syftet liksom den övergripande målsättningen är densamma, att bidra till territoriell sammanhållning och ekonomisk och social utveckling. Metoderna för att uppnå målsättningen är också likartade mellan programmen. Det handlar främst om att skapa förutsättningar för framtida samarbete genom att bilda nätverk och åstadkomma gemensamma analyser och handlingsplaner. I denna studie är det emellertid BSRP som fokuseras.⁶

Vi väljer att beskriva Interreg både som organisation och som metod för att skapa *policynätverk* kring ett visst ämnesområde, vilket utifrån ett underifrånperspektiv ska bidra till territoriell sammanhållning samt ekonomisk och social utveckling inom EU. Enligt Rhodes skapas policynätverk kring särskilda ämnesområden eller problemställningar och dessa kännetecknas vanligen av att aktörerna knyts samman genom resursberoenden.⁷ Interregprojekten kan sägas bidra till att uppmärksamma aktörerna på dessa resursberoenden genom att en fråga lyfts och fokuseras utifrån vissa av EU-kommissionen definierade infallsvinklar, samt till att den problembild som aktörerna gemensamt identifierar och söker lösningar på

⁶ Information om programmen finns på <http://www.centralbaltic.eu>, <http://southbaltic.eu>, <http://eu.baltic.net>, <http://www.spatial.baltic.net>

⁷ Rhodes, R.A.W., Bache, I. och George, S. (1996) 'Policy networks and policy-making in the European Union: a critical appraisal', i Hooghe, L. (ed.), *Cohesion Policy and European Integration. Building Multilevel Governance*, Oxford: Oxford University Press.

sprids i samhället. Man skulle kunna säga att ett framgångsrikt Interregprojekt bör ha bidragit till att problematisera och utverka nya samarbetsformer som rör resursberoendet mellan aktörerna inom nätverket, samt till ökad uppmärksamhet i samhället kring det specifika problem som fokuserats liksom dess möjliga lösningar. Ett policynätverk innefattar enligt Rhodes befogenheter/makt, finansiella medel, legitimitet, information och organisation. Interreg innefattar samtliga dessa komponenter och frågan här är således vilka av dessa som är mest relevanta att iaktta för att belysa de maktaspekter som relaterar till jämställdhet. Vi har valt att använda oss av 3R-metoden för att illustrera maktaspekter i projekten, vilket inbegriper representation, resurser och realia.⁸ Dessa kan översättas med befogenheter/makt i enlighet med Rhodes definition och det är således denna aspekt vi kommer att fokusera på i studien.

2.4 INTERREG SOM ORGANISATION

För att studera jämställdhet inom Interregprojekt krävs att dessa inledningsvis iakttas i organisatoriska termer, och att man då väljer vilka aspekter av själva projektorganisationen och dess omgivning som är mest relevanta att fokusera på. Inom organisationsforskningen används ett flertal olika infallsvinklar för att förenkla och bidra med förklaringar till hur organisationer fungerar, i vilka maktaspekter utgör centrala inslag. Den klassiska utgångspunkten för att studera organisationer som fenomen utgörs av Max Webers kategorisering av dessa såsom sociala strukturer/byråkratier.

Byråkratier konstitueras enligt Weber av auktoritetshierarkier, arbetsdelning samt av formella regler och tillvägagångssätt.⁹ Webers beskrivning av organisationer innebär dock en enkel kategorisering av rationalistisk karaktär vilken med tiden utvecklats mot inslag av allt mer komplexitet och osäkerhet och större fokus på beslutsprocesser, t ex genom Simons beskrivning av långsamma och prövande beslutsprocesser med begränsad rationalitet inom organisationer samt March och Olsens fokus på beslutsfattandet som irrationellt och oförsägbart.¹⁰

På vilket sätt kan Interreg iakttas i termer av sociala strukturer/byråkratier på det sätt som Max Weber kategoriserade

⁸ Se kapitel 4.1.

⁹ Weber, Max (1947) *The theory of social and economic organisation*. Glencoe. Free Press.

¹⁰ Simon, Herbert (1947) *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. March, James & Olsen, Johan P. (1976) *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.

dessas och vilka inslag av begränsad rationalitet och irrationalitet kan finnas i projekten? Man kan säga att det råder en grundläggande auktoritetshierarki inom Interreg på så sätt att en partnerorganisation är lead partner och ansvarar för projektledningssektariatet samt koordinerar de olika delprojekt (work packages) som projektet består av. Dock arbetar man relativt självständigt inom varje delprojekt. Projektledningen kan därför sägas mer ha rollen av samordnare. Formella rapporteringsskyldigheter finns för delprojekten gentemot projektledningen, men också för projektledningen gentemot EU-kommissionen rörande projektets fortskridande.

Arbetsdelningen sker genom dessa delprojekt, för vilka olika länder är ansvariga. Delprojekten fokuserar på olika aspekter av projektets ämnesområde och arbetets omfattning varierar mellan delprojekten. I och med EU-kommissionens mycket tydliga riktlinjer för projektens målsättningar, uppbyggnad och processer kan man tala om en tydlig målrationellitet i projektet. Samarbetet mellan aktörerna inom Interregprojekt beskrivs dock vanligen som nätverkssamarbete, men under själva projektiden är arbetet formaliserat i mycket hög grad. Man kan således konstatera att det finns vissa hierarkiska drag i Interregstrukturen vilket särskilt kommer till uttryck genom EU-kommissionens målformuleringar och rapporteringskrav. Också mellan projektledningen och delprojekten finns återrapporteringskrav som bidrar till den hierarkiska strukturen. Det är svårare att finna spår av osäkerhet och irrationalitet i de beslutsprocesser som utgör delar av projektstrukturen. Dessa aspekter måste istället iaktas för varje projekt specifikt.

2.5 INTERREGPROJEKTENS OMGIVNING

Inom mer sentida organisationsteori betraktas omgivningen/ omvärlden som en mycket viktig påverkansfaktor gentemot organisationen och merparten av teorierna tar sin utgångspunkt i omvärldsberoendet.¹¹ Modernistiska organisationsteoretiker betraktade istället organisation och omgivning som separerade, även om det poängterades att dessa påverkar varandra genom omgivningens krav om anpassning och organisationens osäkerhet kring hur dessa krav kan uppfyllas.¹² Utifrån ett konstruktivistiskt perspektiv kan organisationer också ses som sociala konstruktioner utan tydliga gränser gentemot omgivningen, vilket innebär att organisationens påverkan på omgiv-

11 Pfeffer, Jeffery och Salancick, Gerald R. (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.

12 March, James & Simon, Herbert (1958) *Organizations*. New York: John Wiley.

ningen ses som en lika självklar infallsvinkel som omgivningens påverkan på organisationen.¹³

Organisationer av nätverkskaraktär iakttas ofta utifrån ett konstruktivistiskt perspektiv då nätverksorganisationer betraktas som senmoderna fenomen och har mer uppenbart flytande gränser i förhållande till omvärlden. Interregprojekt kan ses som typiska nätverksorganisationer, men därmed inte sagt att ett konstruktivistiskt perspektiv har störst relevans för att iakttä företeelsen. Modernistisk teori kan vara ändamålsenlig för att beskriva omgivningen i relation till organisationen, för att därefter i linje med konstruktivistisk teori iakttä hur gränser suddas ut och hur omgivningen och organisationen därigenom integreras på olika sätt. Detta är särskilt relevant om man ser till de nyinstitutionella teoriernas numera starka dominans. Inom denna teoribildning betonas de normer som sprids via regler och rutiner såsom viktiga påverkansfaktorer gentemot organisationen.¹⁴ Man talar här om graden av organisationens ”inbäddning” i en institutionell omgivning vilken konstitueras av ”myter om rationalitet” i form av normer och inte av rationell organisering. Beteenden, arbetsmodeller och lösningar på problem vilka reflekterar idéer och ideal i omgivningen formar då organisationsstrukturen. Detta sker genom ett normativt tryck gentemot organisationen, vilket möjliggörs genom organisationens strävan att bibehålla social legitimitet för sitt existensberättigande.

Interregprojektens omgivning måste sägas variera mycket beroende på vilken aktör som är lead partner. Om en politiskt styrd organisation såsom kommun, landsting eller regionförbund är lead partner styrs projektorganisationen mer direkt av politiska önskemål och prioriteringar än vad som är fallet då en myndighet är lead partner. I de fall då universitet eller enskilda organisationer är lead partner hamnar man ännu längre från sfären av politiskt inflytande. Rimligen medför dessa skiftande relationer till omvärlden att projektens upplägg, genomförande och resultat varierar. Såvitt vi känner till har detta dock inte studerats specifikt och vi kommer inte heller att gå närmare in på det här.

Relationen till EU-kommissionen är formaliserad genom en mängd regler och rutiner och denna relation utgör ännu ett led i omvärldsberoendet. Projekten måste anpassas både till EU-kommissionens regelverk och önskemål rörande projektets inriktning och målsättning, samtidigt som politiker på lokal, regional och i något fall nationell nivå inom de olika länderna kommer att ha synpunkter kring hur projektets mål-

13 Berger, Peter & Luckmann, Thomas (1966) *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Doubleday.

14 Powell, Walter W. & DiMaggio Paul J. (ed.) (1991) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

sättningar passar ihop med de egna prioriteringarna. EU-kommissionen har som tidigare nämnts rest vissa krav som rör jämställdhet inom projekten. Dessa krav har dock formulerats utan kopplingar till specifika anvisningar eller möjliga repressalier såvitt de inte beaktas. I övrigt måste man anse att EU-kommissionens långtgående formaliserade krav medför ett starkt normativt tryck gentemot projekten och att EU-kommissionens intentioner med projektstöden därigenom torde uppfyllas. Denna eventuella koppling mellan intentioner, formella strukturer och resultat är dock mycket svår att iaktta. Därför genomförs främst enklare studier där en specifik sakfråga iakttas, t ex hur projektresultaten använts av de deltagande organisationerna och av andra aktörer efter projektens slut.¹⁵

Vi bedömer att organisationens *beslutssystem* måste anses mest relevant att fokusera när man studerar jämställdhet inom Interreg. I och med valet av beslutssystemet som huvudsakligt studieobjekt blir det relevant att iaktta maktstrukturen inom själva organisationen för fokusering av genusaspekterna. Omvärldsaspekter bidrar givetvis till maktförhållandena inom organisationen, men vi väljer här att avgränsa oss till att enbart lyfta fram dessa aspekter inledningsvis för att beskriva det sammanhang i vilket Interreg existerar. Beslutssystemet rör vilka relationer som finns mellan delar av en organiserad helhet. Graden av centralisering, dvs. på vilken nivå besluten fattas, är relevant att iaktta men kan vara svårt att avgöra då många slags beslut fattas i en organisation. Vilka samordningsmekanismer samt regler och procedurer som finns är också relevant, liksom hur beslut ska fattas och arbetet utföras. I vårt fall handlar det om en aktörsnära mikronivå, där projektaktörerna/projektledarna själva har tillfrågats om hur de upplever Interregarbetet, inklusive dess beslutsprocesser.

15 Se t.ex. COWI (2008) *Evaluation study on use of outcomes produced in the Baltic Sea Region INTERREG III B Neighbourhood Programme*; samt Sveriges Kommuner och Landsting (2008).



3. Könsteoretiska utgångspunkter

Föreliggande studie vilar på en gedigen vetenskaplig grund inom det teoretiska fält som omväxlande brukar kallas köns-teoretisk forskning, könsforskning, genusforskning eller feministisk forskning. Detta forskningsfält har vuxit fram i Sverige och internationellt sedan 1970-talet och är idag en etablerad vetenskaplig tradition, såväl inom ”gamla” discipliner som i det nya ämnet genusvetenskap.¹⁶ I denna studie kommer dels sådana teorier att användas som kan samlas under benämningen *feministisk kulturteori*, dels teorier som utvecklats inom forskningsfältet *organisation och kön*. Även forskning om köns-aspekter på *regional utveckling* ingår i det teoretiska ramverket för studien. I det följande redogörs för dessa tre teoriområden så som de används i studien. Ett gemensamt drag för de flesta forskningsinriktningar med genusperspektiv är fokus på *makt* – hur makt utövas, innehas, fördelas, används och utnyttjas, och vad makt producerar, möjliggör och begränsar i relation till kön. Så också i denna studie. En närmare beskrivning av detta återkommer nedan.

3.1 FEMINISTISK KULTURTEORI

Begreppet genus (av engelskans *gender*) används för att beteckna alla de egenskaper, preferenser, uttryckssätt, beteenden, sätt att gå, tala, klä oss, älska och åtrå, välja yrke och fritidssysselsättningar, etc, som i det sociala och kulturella livet – dvs. allt vi människor gör, tänker, osv – förknippas med personer av kvinnligt respektive manligt kön, oavsett om det har någon ”naturlig” koppling till det biologiska könet. Genus är alltså den sociala och kulturella konstruktionen av kön, men också en abstraktion – en överförd betydelse av kön, som tar avstamp i kulturella föreställningar om biologi och reproduktion och är omöjlig att skilja från dessa.¹⁷ Många forskare använder därför lika gärna begreppet kön för att tala om det som andra benämner genus. Åter andra föredrar dubbelbegreppet kön/genus. I föreliggande studie används dessa begrepp synonymt.

16 Manns, Ulla. 2006. ”På två ben i akademien. Om den tidiga kvinnorrörelsens projekt”, i *Blad till Bladh. En vänbok till Christine*. Stockholm: Södertörn Studies in History, nr 4; HSV 2007. *Utvärdering av ämnet genusvetenskap vid svenska högskolor och universitet*. Rapport 2007:17R. Stockholm: Högskoleverket.

17 Connell, R.W. (2003) *Om genus*. Göteborg: Daidalos.

Genusordningen, dvs. det vi kallar kvinnligt och manligt, är ett av de mest varaktiga och dominerande kulturella mönstren.¹⁸ Dessutom är det förmodligen det kulturella mönster som har svårast att bli erkänt som ett sådant – många människor vill hellre förklara skillnader mellan kvinnor och män som något rent biologiskt, anatomiskt, genetiskt och hormonellt. Det biologiska könet används för att legitimera kvinnors och mäns egenskaper, positioner och levnadsförhållanden: till exempel så ses ofta kvinnor – men inte män – som ”naturligt” lämpade för att ta hand om hem och familj, trots att de verkliga förklaringsgrunderna kanske snarare är sociala, kulturella och ekonomiska än biologiska.

Givetvis kan man inte bortse ifrån att vi också är biologiska och anatomiska varelser och utifrån det kan sorteras in i olika kategorier. Men det intressanta ur ett kulturvetenskapligt perspektiv är *vilka betydelser dessa anatomiska skillnader laddas med kulturellt*. Ur detta perspektiv handlar det också verkligen om att de laddas med betydelse: det sker en kulturell *tillskrivning* av mening om vad kvinnligt och manligt kön innebär, kön är alltså *inte* någon inre kärna eller essens som *uttrycks* på ytan. Vad ”gör” kulturen med det faktum att kvinnor men inte män föder barn? Vad ”gör” kulturen med skillnader mellan kvinnor och män i kroppsbehåring, muskelmassa, fettansamling, röstdjup, osv? Den mänskliga tillvaron är överallt och rakt igenom på ett eller annat sätt *bekönad*, dvs. bär på kulturella meningar och betydelser som bygger på att vi människor kan delas in i dessa köns-kategorier. Dessutom placeras dessa vanligen inom ramen för en normerande heterosexuell ordning och förväntas därmed begära varandra.¹⁹

Att vara medveten om hur kön strukturerar det mänskliga livet – mer eller mindre i samspel med andra faktorer – är det som kallas att ha ett *köns- eller genusperspektiv* på något. Om man dessutom har ett *maktperspektiv* på denna genusordning och ser att den är en hierarki där några är överordnade och andra är underordnade – där de olika genuspositionerna inte är lika mycket värda; att vara medveten om det och vilja göra något åt det innebär ett *feministiskt perspektiv*. Köns- eller genusmedvetenheten i sig innebär alltså inte en feministisk analys. För detta krävs att man dessutom är medveten om maktaspekten och ifrågasätter det hierarkiska genussystemet där mannen (och gärna den vite, heterosexuelle, medelålders medelklassmannen) är norm.²⁰ Ett genusperspektiv handlar inte heller om att enbart studera kvinnor och/eller män, utan i många fall är det

18 Hirdman, Yvonne (2001) *Genus – om det stabila föränderliga former*. Malmö: Liber.

19 Butler, Judith (1990) *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. New York: Routledge.

20 Hirdman, Yvonne (1988) ”Genussystemet – reflexioner kring kvinnors sociala underordning” *Kvinnovetenskaplig tidskrift* nr 3/1988.

det till synes könsneutrala – men kanske i själva verket *könsblinda* – som är i störst behov av genusanalys, exempelvis i organisationer och deras verksamhet.

Kön/genus är en process av ständig kulturell tillblivelse. Det kan inte enbart förstås som ett substantiv (man/kvinna) eller ett adjektiv (manlig/kvinnlig), utan i högsta grad som ett *verb*, som någonting som *görs* i sociala relationer.²¹ Genus är inte en *orsak till* utan en *effekt av* olika sorters handlingar, ett uppreparande av ”stiliserade akter” och härmningar av kulturella idéer och *normer om kön/genus*.²² Vitsen med det kulturvetenskapliga genusbegreppet är att det 1) skiljer biologi från kultur, 2) understryker föränderligheten, samt 3) visar hur relationer mellan könen är en primär social ordning och ett maktimpregnerat meningssystem som består av två åtskilda (och motsatta) kategorier – kvinnor och män – i vilka vi alla placeras. Detta är också den övergripande teoretiska utgångspunkten för studien.

3.2 ORGANISATION OCH KÖN

Sveriges ledande forskare på området organisation och kön är professor Anna Wahl och hennes forskargrupp Fosfor vid KTH. Tillsammans och var för sig har dessa forskare producerat en rad vetenskapliga artiklar, rapporter, böcker och utredningar inom fältet organisation och kön, särskilt med fokus på ledarskap.²³ Sammantaget utgör denna forskning en lämplig teoribas – anpassad till svenska/nordiska förhållanden, om än inte till hela Östersjöregionen – för att studera jämställdheten inom Interregprojekten runt Östersjön och villkoren för kvinnor och män att verka inom dessa projekt. Nedanstående redogörelse bygger därför huvudsakligen på texter av Fosfor.

Struktur, makt och villkor är grundläggande begrepp när man studerar organisation och kön ur ett feministiskt perspektiv, så också i denna studie. Det handlar om kvinnors och mäns positioner och relationer mellan könen, om konsekvenser av andel kvinnor respektive män i en organisation, av segregering mellan könen i positioner och arbetsuppgifter, samt av hierarkisk fördelning mellan könen med avseende på inflytande och makt. Med detta perspektiv kan man se hur organi-

21 Elvin-Nowak, Ylva & Helene Thomsson (2003) *Att göra kön. Om vårt våldsamma behov av att vara kvinnor och män*. Stockholm: Albert Bonniers.

22 Butler (1990).

23 Se t ex Wahl, Anna (1992) *Könsstrukturer i organisationer. Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Stockholm: EFI; Wahl, Anna m fl. (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur; Höök, Pia (2001) *Stridspiloter i vida klor – om ledarutveckling och jämställdhet*. Stockholm: EFI; Holgersson, Charlotta (2003) *Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet*. Stockholm: EFI; SOU 2003:16, *Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser*. Betänkande av utredningen om kvinnor på ledande poster i näringslivet. Stockholm: Fritzes; Linghag, Sophie (2009) *Från medarbetare till chef. Kön och makt i chefsförsörjning och karriär*. Stockholm: KTH.

sationsstrukturer tenderar att vara könsmärkta på olika sätt – med villkor och normer som ofta är konstruerade utifrån mäns livssammanhang, vilket kan leda till strukturell diskriminering och andra svårigheter för dem som inte uppfyller dessa normer.²⁴ Att beskriva och analysera *könsstrukturen*²⁵ i organisationer enligt ovan (antal, segregering, hierarki) gör det också möjligt att se skillnader mellan olika organisationer med avseende på kön.²⁶

Inom organisationsforskningen används också kulturvetenskapliga perspektiv för att studera kulturella aspekter av organisationer, exempelvis den *symboliska könsordningen* inom en viss organisation. Så kan menings- och betydelseskapande med avseende på kön undersökas, till exempel genom myter, ceremonier, riter, historieberättande, skämt, normer, oskrivna regler, benämningar och sätt att uttrycka sig. Den symboliska könsordningen i en organisation ingår i den övergripande ”organisationskultur” som råder i den aktuella organisationen.²⁷ Den skapas och omskapas i ett dialektiskt förhållande till organisationens könsstruktur: strukturen formar och påverkar kulturen och vice versa.²⁸ Om exempelvis män dominerar inom ett visst fält eller på en viss befattning skapas könsmärkta normer kring detta fält eller position – en symbolisk könsordning som samtidigt har en konkret motsvarighet i organisationens struktur:

Tyst kunskap om den symboliska könsordningen ”hjälp” oss att avläsa organisationskulturer. Att positioner, sysslor, beteenden, yrken och uppgifter får en kvinnlig eller manlig stämpel på sig (vid ett visst tillfälle) är ett uttryck för symbolism i organisationer. Utifrån detta perspektiv konstateras att kvinnor ofta förväntas städa och hålla rent, att kvinnlighet betraktas som maktens förlängda arm, men inte som makten själv och att diskriminering, hot och sexuella trakasserier ökar när kvinnor närmar sig mäns arbete.²⁹

En maskulin könsmärkning av ledarskap, teknik och andra traditionellt mansdominerade områden kan dels göra att kvinnor inte känner sig välkomna, dels kan det göra dem ofrivilligt synliga (och därmed särskilt utsatta) i organisationen. Ofta riskerar de också att bli betraktade som representanter för sitt kön – som en symbol för kvinnor generellt – snarare än uppmärksammade för sina individuella kvaliteter och kompetenser. ”Jag blir lättare uppmärksamrad och ihågkommen.

24 S. 59f Wahl m fl. (2001).

25 Wahl (1992).

26 S. 85 Wahl m fl. (2001).

27 S. 133f a.a.

28 S. 142f a.a.

29 S. 144 a.a.

Dock ej som skicklig ingenjör, utan som kvinnlig ingenjör”, svarade exempelvis en av deltagarna i Wahls avhandlingsstudie om kvinnliga civilingenjörer och civilekonomer.³⁰ Inom ramen för den symboliska könsordningens maktrelationer ryms också det som av den norska socialpsykologen och före detta politikern Berit Ås har benämnts ”manliga härskartekniker”. Dessa är: osynliggörande, förlöjligande, påläggande av skuld och skam, dubbelbestraffning, samt undanhållande av information.³¹ Sådana tekniker kan givetvis även användas av kvinnor eller av män gentemot män, men har observerats som vanligt förekommande gentemot kvinnor i mansdominerade sammanhang.

Kvinnliga chefers villkor är i högsta grad en fråga om makt, och kvinnor i ledande positioner använder olika strategier för att förhålla sig till könsordningen och hantera spänningen mellan att vara kvinna och ledare. Wahl beskriver dessa som 1) att förneka könsordningen och försöka anpassa sig (könsneutral strategi), 2) att nedtona könsordningen och framhäva fördelarna med att vara kvinna (positiv strategi) och 3) att förstå sin situation utifrån en medvetenhet om könsordningen (omvärldsstrategi).³² Jämställdhetsarbete inom en organisation kan bidra till en ökad medvetenhet om könsordningen, vilket kan leda till förändringar och förbättringar i villkoren för medarbetare av båda könen. Dock finns det ofta en diskrepans mellan retorik och praktik som kan hindra ett effektivt arbete med jämställdhet:

På en retorisk nivå är de flesta positivt inställda till jämställdhet, medan mannen är norm i praktiken i organisationen. Diskrepansen mellan prat och handling kan tolkas på olika sätt. Det kan tolkas som motstånd eller som ett led i förändringsprocessen. Det kan finnas en fördröjning vad gäller vårt vanemässiga praktiska handlande i jämförelse med våra medvetna föreställningar. Det kan tolkas som icke-existerande genom att i praktiken förstås inte jämställdhet och jämställdhetsarbete på ett sätt som ifrågasätter könsordningen. Diskrepansen kan också tolkas som att retoriken överordnas praktiken uttryckt genom att vi uppfattar oss som jämställda genom det ideal som artikuleras, trots att vi inte är det.³³

Jämställdhetsarbete kan innebära olika saker, alltifrån att ta tillvara kompetens till att omfördela makt.³⁴ Det ser också olika ut i olika länder, beroende på skilda förutsättningar i lagstiftning och politik. Jämställdhetspolitiken i Norden har t ex

30 Wahl (1992).

31 För en beskrivning av dessa, se ROKS [u.å.] *De 5 härskarteknikerna*. Stockholm: Riksorganisationen för kvinnojourer och tjejjourer i Sverige.

32 Wahl (1992).

33 S. 258 SOU 2003:16.

34 S. 175f Wahl m fl. (2001).

varit inriktad på strukturer, makt och män, och har därför fått andra resultat än länder där inriktningen sett annorlunda ut.³⁵ Eftersom organisationer samspelar med sin omgivning är detta givetvis relevant att beakta även för studier av jämställdhet inom Interreg. Ett teoretiskt begrepp som myntats av Anna Wahl och som har betydelse för jämställdhet i organisationer är ”kvinnor som maktresurs”.³⁶ Av Fosfor används det som utgångspunkt för förändrings- och innovationsprocesser, vilket också är vad Interreg och annat regionalt utvecklingsarbete syftar till:

[Kvinnor som maktresurs] innebär en förståelse av kvinnor som subjekt med tolkningsföreträde, som legitima uttolkare av organisationen. Det är ett alternativ till vanligt förekommande diskurser om kvinnor som en bristfällig resurs eller en komplementär resurs.³⁷

Det handlar alltså om betydelsen av att alla tillgängliga resurser tas i anspråk inom en organisation för att producera bästa möjliga resultat på effektivast möjliga sätt. Det är ytterst en fråga om makt såväl som om resultat. Ett ökat beaktande av genus- och jämställdhetsaspekter, inklusive kvinnors kunskaper, idéer och intressen, kort sagt kvinnor som maktresurs, skulle således kunna höja kvaliteten och förbättra resultaten inom Interregsamarbetet kring Östersjön. Samtidigt skulle grundläggande demokratiska värden uppfyllas – om jämlikt deltagande och kvinnors och mäns lika möjligheter och makt att forma samhället och sitt eget liv.³⁸

3.3 KÖNSASPEKTER PÅ REGIONAL UTVECKLING

Eftersom Interreg huvudsakligen handlar om regional utveckling är den könsteoretiska forskning som bedrivits om detta politikområde viktig för att förstå förutsättningarna för jämställdhet inom Östersjösamarbetet. Statsvetaren och genusforskaren Malin Rönnblom vid Umeå universitet har studerat regionalt utvecklingsarbete inom Sverige, baserat på den partnerskapsmodell som importerats från EU (och som bl a an-

35 S. 193f a.a.

36 Wahl, Anna (1996) "Företagsledning som konstruktion av manlighet" *Kvinnovetenskaplig tidskrift* nr 1/1996.

37 *Kvinnor som maktresurs i förändrings- och innovationsprocesser*, Beskrivning av ett forsknings- och utvecklingsprojekt. Genus, organisation och ledning, KTH (e-resurs: http://www.kth.se/itm/inst/index/avdelningar/genus/forskning_genus/2.1056/1.6780, hämtad den 6 augusti 2009).

38 SOU 2005:66 *Makt att forma samhället och sitt eget liv. Jämställdhetspolitiken mot nya mål*. Stockholm: Fritzes.

vänds för projektsamarbeten inom Interreg).³⁹ Hon konstaterar att jämställdhet har blivit en självklar aspekt av svensk etablerad politik, inklusive regional(utvecklings)politik, samtidigt som själva frågan om makt och kön har försvunnit från dagordningen.

Som begreppet [jämställdhet] används idag görs dess betydelse ofta till en självklarhet som kan liknas vid begrepp som frihet, demokrati och rättvisa. Samtidigt härbärgerar begreppet jämställdhet en mängd komplexa maktdimensioner, inte minst konstrueras kön på flera och motstridiga sätt genom jämställdhetsbegreppets användning.⁴⁰

Jämställdhetsintegrering, *gender mainstreaming*, är den strategi för ökad jämställdhet som används såväl i Sverige som inom EU, vilket innebär en strävan efter att jämställdhet ska integreras i all verksamhet. Rönnblom menar att detta visserligen lovvärda mål tycks ha dränerat jämställdhetsfrågan på politisk sprängkraft. Särskilda satsningar på kvinnoprojekt har ersatts av ”betydligt luddigare skrivningar” om social hållbarhet och vikten av att integrera jämställdhet.⁴¹

Rönnblom hävdar att i och med att politikens former har förändrats i riktning mot partnerskap, deliberation och förhandling, har den för politiken så grundläggande *konfliktdimensionen* kommit bort. Partnerskapsmodellen bygger på förhandling och att komma överens på lägre nivåer, exempelvis bland aktörerna inom en region. Enligt Rönnblom förstärker och återinsätter denna arbets- och beslutsform den *konsensustradition* som sedan länge finns inom svensk politik, vilket i praktiken gör att avvikande röster marginaliseras och politiseringen av nya frågor, exempelvis genus och jämställdhet, försvåras eftersom det saknas mekanismer för att hantera öppna motsättningar och konflikter.⁴² Det är troligt att detta också gäller för partnerskapen inom ramen för Interreg. Rönnblom konstaterar också att det finns en påtaglig diskrepans mellan politiska intentioner på nationell nivå och regional praktik när det gäller jämställdhet och kvinnors deltagande i de regionala partnerskapen i Sverige.⁴³ Samma förhållande kan sannolikt iaktas även mellan EU-kommissionens direktiv och det faktiska utfallet inom enskilda Interregprojekt.

39 Rönnblom, Malin (2008) ”Var tog politiken vägen? Om regionalpolitik, jämställdhet och statens förändrade former.” *Tidning för genusvetenskap* Tema Välfärdsstaten, nr 1/2008.

40 S. 34 a.a.

41 S. 41 a.a., se även Rönnblom, Malin (2005) ”Letting women in? Gender mainstreaming in regional policies.” *NORA*, vol. 13, nr 3/2005.

42 S. 42f Rönnblom (2008), se även Hudson, Christine & Malin Rönnblom (2007) ”Regional development policies and the constructions of gender equality – the Swedish case.” *European Journal of Political Research*, vol 46, nr 1/2007.

43 S. 41 Rönnblom (2008).

Ytterligare en problematisk aspekt är den fokusering på numerär jämställdhet och *representation* som lyfts fram i många regionalpolitiska sammanhang. I och med detta fokus hamnar jämställdhetsaspekter på själva *innehållet* i regionalutvecklingsprogrammen i skymundan. Enligt Rönnblom producerar detta ett tänkande om kön som *komplettering*, snarare än som motsättning, maktdimension och konflikt.⁴⁴ Dessutom har regionalpolitiken förändrats i riktning mot att:

övergripande handla om hållbar tillväxt vilket i retoriken inkluderar alla medborgare och grupper i en region och ser till deras bästa. Detta oklanderliga mål riskerar att avpolitisera sociala motsättningar⁴⁵

Denna beskrivning delar svensk regionalpolitik i hög grad med de regionala samarbetena inom EU:s Interregprogram: hållbar tillväxt är ett av honnörsorden även inom Interreg. Jämställdhet som en fråga om antal eller innehåll är också intressant att föra över på vår studie av Interregsamarbeten i Östersjöregionen.

⁴⁴ S. 45 a.a.

⁴⁵ S. 46 a.a.

4. Metod och material

Utifrån tillgängliga program- och projektdokument har vi gjort en mindre kartläggning av könsstrukturen inom Östersjöprogrammet (BSRP) i stort samt inom fyra utvalda projekt inom programmet. Denna kartläggning utgör såväl en självständig faktabas som en kontextualisering till studiens andra del, som utgörs av intervjuer med projektledare och delprojektledare inom dessa fyra projekt, samt ytterligare ett projekt där vi inte har fått tillgång till skriftligt projektmateriel men väl kunnat utföra intervjuer.

4.1 3R-ANALYS

På programnivå har vi studerat könsfördelningen på olika positioner inom programmet/projekten sammantaget, utifrån uppgifter på hemsidan för Baltic Sea Region Programme 2007-2013.⁴⁶ På projektnivå har vi gått igenom projektansökningar och hemsidor och studerat uppgifter om kvinnor och män inom organisationen (bemanning, arbetsuppgifter, ansvar mm). Detta material har analyserats med hjälp av den så kallade 3R-metoden, som utvecklats av genusforskaren, jämställdhetsexperten och utredaren Gertrud Åström, för att användas i organisationers arbete för ”jämtgrering”/ jämställdhetsintegrering/gender mainstreaming.⁴⁷ 3R-metoden är ett tydligt och konkret redskap för att kartlägga och analysera köns(makt)strukturer inom organisationer – en nödvändig utgångspunkt för att sedan kunna förändra dem. Därför är den också väl lämpad som metod för att studera jämställdhet och genusaspekter inom Östersjösamarbetet/Interreg. De tre R:en står för *Representation* – var finns kvinnor och män representerade?, *Resurser* – hur fördelas resurser mellan kvinnor och män? och *Realia* – hur beaktas genusaspekter i själva innehållet i verksamheten, i det som faktiskt görs? Tillsammans möjliggör dessa frågor en metodisk genomgång av en organisation, såväl kvantitativt som kvalitativt. Applicerat på Interregprojekten i Östersjöregionen kan detta generera frågor som: På vilka positioner/funktioner inom projekten – och som användare av resultaten – finns kvinnor respektive män?

⁴⁶ <http://eu.baltic.net>

⁴⁷ Se s. 48f Åström [2007]; samt Åström, Gertrud [1998] ”Kommuner med känsla för jämställdhet” i *Genus i praktiken – på hans eller hennes villkor?* Baude, A. m fl. (red) Vällingby: Jämställdhetsarbetsförening.

Hur är projektens resurser (löner, verksamhetsmedel, lokaler, titlar, status, makt, inflytande) fördelade på kvinnor och män? Hur beaktas genus- och jämställdhetsaspekter i själva projektarbetet: idéer, frågeställningar, problemformuleringar, dokument, rapporter, teorier, metoder, analyser, resultat, planer och riktlinjer, planering, implementering osv?

Den andra delen av studien utgörs av en intervjuundersökning med projektledare och delprojektledare inom de utvalda projekten. Syftet med undersökningen är att kartlägga den symboliska och diskursiva könsordningen i det dagliga, praktiska projektarbetet, så som det erfars och beskrivs av intervjupersonerna. Genom intervjuerna med del/projektledare har vi velat belysa frågor om ledarskapets könsmärkning och villkoren för ledarskap inom projekten, om arbetsprocessernas könsmärkning och villkoren för kvinnor och män inom projektorganisationen och i det dagliga projektarbetet, samt i vilken mån genus och jämställdhet beaktas i det praktiska projektarbetet – i allt det som händer innan dokument och rapporter publiceras. Även här har 3R-metoden använts, med tyngdpunkt på det tredje R:et, Realia: Hur upplever projektledarna att de bemöts i relation till sitt kön (och ev. andra relevanta faktorer som ålder, funktionalitet, etnicitet, sexualitet, klass mm)? Hur påverkar detta bemötande deras arbetssituation och möjligheter att leda projektet effektivt? Hur ser arbetsskulturen/arbetsklimatet ut: Vilka oskrivna regler finns? Vem kan/får (eller kan/får inte) göra vad? Vilka skämt är möjliga, begripliga och accepterade (eller omöjliga, obegripliga och inte accepterade)? Vilka historier om och återkommande beskrivningar av verkligheten och projektarbetet finns? Vilkas förslag och idéer kommer med och vilkas försvinner på vägen? Vad får det för effekter (för resultaten, men också för det pågående arbetet) att vissa men inte andra får vara med och påverka arbetsprocessen?

Intervjuerna utfördes antingen på intervjupersonernas arbetsplats eller via telefon och var i genomsnitt ca en timme långa. De spelades in på mp3-spelare och har sedan skrivits ut i sammanfattad/refererad form, med särskilt viktiga passager ordagrant återgivna. Såväl ljudfiler som intervjuutskriften finns i intervjuarens ägo, och av anonymitetsskäl kommer ingen annan att få ta del av dessa.

4.2 AVGRÄNSNINGAR

Vi har valt att enbart studera *pågående* Interregprojekt från programperioden 2007-2013. Fördelarna med detta har dels varit att kontaktuppgifter, hemsidor mm är aktuella och att det har varit förhållandevis enkelt att få tag i intervjupersoner,

dels att vi har haft möjlighet att belysa (och förhoppningsvis påverka) jämställdheten i projektarbetet medan det pågår. Nackdelarna är att det, under hösten 2009 när materialinsamlingen pågick, enbart har funnits huvudprojektledare från Sverige och Finland, samt att det ännu inte går att säga något om projektens resultat. Om vi hade valt att istället enbart studera *avslutade* projekt, från programperioden 2000-2006, hade vi haft fördelarna av att ha ett stort underlag av projekt att välja från, med huvudprojektledare från flera av länderna runt Östersjön, samt att vi hade kunnat följa hela projektprocessen, även resultaten. Nackdelarna hade dock dels varit svårigheter med att få tag i intervjupersonerna efter avslutat projekt,⁴⁸ samt att vi inte skulle ha haft möjlighet att påverka jämställdheten i Interregprojekten medan de pågick. Fördelarna med att studera *båda programperioderna* hade varit att vi hade fått tillgång till ett mycket stort underlag av projekt och skulle ha kunnat säga något om såväl det dagliga projektarbetet, medan intervjupersonerna är mitt uppe i det, som resultaten och projekten betraktade i backspegeln. Vi hade också haft möjlighet att intervjua huvudprojektledare från flera länder. Nackdelarna hade dock varit att detta material skulle ha blivit alltför brokigt och spretigt, med begränsad jämförbarhet som följd. En sådan studie hade också behövt betydligt större resurser än den nuvarande.

Vi har också valt att enbart intervjua *kvinnor*. Fördelen med detta är att vi har kunnat fokusera på kvinnors villkor inom Östersjösamarbetet/Interreg, samt göra materialet mer jämförbart mellan länder. Vi har också valt att fokusera projekt inom traditionellt mansdominerade branscher, för att göra kontrasten tydligare. Nackdelen är att vi bara kommer att kunna säga något om jämställdheten i projekt som leds av kvinnor – och dessutom från projektledarens eget perspektiv.⁴⁹ Om vi istället hade valt att intervjua *både kvinnliga och manliga projektledare* hade den största fördelen varit att vi hade kunnat fokusera på könsmärkningen av *själva organisationen/projektsamarbetet*, utan att återigen göra jämställdhet till en ”kvinnofråga”, dvs. något som enbart angår kvinnor.⁵⁰ Dessutom hade vi kunnat visa på eventuella skillnader gällande jämställdhet mellan projekt ledda av kvinnor respektive av män. Även detta hade dock krävt större resurser än vad som avsatts för denna studie. En möjlighet med nuvarande upplägg är dock att framöver komplettera resultaten i föreliggande rapport med ytterligare en undersökning, fokuserad på projekt ledda av män.

48 Jfr s. 8f, 56, 60, COWI (2008).

49 Vilket i och för sig inte behöver vara fel, utan snarare ger en tydlig indikation på kvinnors villkor på ledande positioner inom Interreg.

50 Jfr s. 139 Connell (2003).

4.3 FORSKNINGSETIK

I och med att de utvalda projekten är så få till antalet har de inte namngivits i rapporten. Eftersom detta delvis är en utvärderande studie hade det visserligen varit positivt att kunna lyfta fram konkreta, namngivna exempel – såväl goda som mindre goda – på beaktande av genusaspekter och jämställdhet inom BSRP. Att namnge de studerade projekten hade också möjliggjort en redovisning av de skriftliga källorna – dvs. projektdokumenterna – på ett vetenskapligt korrekt sätt. Dock har vi bedömt anonymiteten för de intervjuade del/projektledarna som en viktigare aspekt att beakta, och därmed har vi behövt bortse från övriga aspekter. I enlighet med Vetenskapsrådets forskningsetiska rekommendationer om konfidentialitet har alltså samtliga intervjupersoner och projekt anonymiserats. Största möjliga ansträngning har gjorts för att garantera detta – eller åtminstone försvåra identifiering. Därför har vi valt att plocka bort eller i något fall byta ut uppgifter som vi uppfattar har försumbar relevans för analysen. Intervjupersonerna har också informerats om sin möjlighet att när som helst avbryta sitt deltagande i studien – även efter att intervjun är genomförd – utan att detta ska få några negativa följder för henne. Intervjupersonerna har också i förväg fått såväl skriftlig som muntlig information om vad studien syftar till, samt vem som kommer att ha tillgång till intervjumaterialet och hur det kommer att användas. Genom dessa åtgärder har således Vetenskapsrådets etiska riktlinjer för humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning – *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet* – beaktats.⁵¹

51 Vetenskapsrådet (u.å.) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet

5. Studien av program- och projektdokument

I Baltic Sea Region Programmes centrala programdokument *Operational Programme* och *Programme Manual* lyfts jämställdhet fram på ett par ställen. När EU:s horisontella policies omnämns anges säkerställandet av (jäm)lika möjligheter (*ensuring equal opportunities*), inklusive genusperspektivet, som en viktig princip för programmet.⁵² Det anges att främjandet av lika möjligheter för kvinnor och män liksom förebyggandet av all form av diskriminering, baserat på exempelvis kön, etniskt ursprung, ålder eller funktionshinder, kommer att bedömas som en positiv faktor vid projekturvalet. Projektägarna uppmanas att integrera dessa faktorer i projekten eller att "åtminstone ta i beaktande projektets inflytande på frågor som rör lika möjligheter". Projekt som avser att genomföra aktiviteter som främjar lika möjligheter ska beskriva dessa i ansökningshandlingarna samt beskriva resultaten i de avrapporteringar som görs. I strukturskapande projekt handlar det snarare om att beskriva huruvida män och kvinnor är jämlikt fördelade i projektplaneringen, i beslutsfattandet och i projektets målgrupper.⁵³ Det definieras dock inte vilka kriterier en sådan genomgång bör ta fasta på och en närmare definition av vad ett strukturskapande projekt innebär ges inte heller.

I Interregprojekten finns dels en eller två projektledare för varje workpackage och dels en eller två representanter för varje projektpartner. Representanterna är ofta chefer inom respektive organisation. Vid en genomräkning av hela Baltic Sea Region Programme 2007-2013, som till dags dato består av 46 projekt (ansökningsomgång 1 och 2), kan konstateras att bland kontaktpersonerna för Lead Partner utgör kvinnorna 32 % och bland huvudprojektledarna/Project Manager utgör de 47%. Av de informationsansvariga/ Information Manager utgör kvinnorna hela 70% (dock är det bara ca hälften av projekten som har en sådan angiven i programdatabasen), medan av det totala antalet kontaktpersoner för de olika projektpartners (exklusive Lead Partner) utgör kvinnorna bara 31%, eller 193 stycken av totalt 628 personer.⁵⁴ Uppgifter angående workpackage-/delprojektledare, styrgruppsmedlemmar m.m.,

52 S. 34 *Operational Programme for the Baltic Sea Region Programme 2007-2013*, Final approved version 2.0, 22 December 2009.

53 S. 12f *Programme Manual for the Baltic Sea Region Programme 2007-2013*, Version 4.2, 25 January 2010.

54 Beräkningarna bygger på uppgifter i projektdatabasen på <http://eu.baltic.net>, informationen hämtades 2010-03-23.

saknas i denna databas och huruvida man redovisar dem på respektive projekthemsida skiljer sig från projekt till projekt. Det visade sig också svårt att få tillgång till sådana uppgifter via programsekretariatet i Rostock. Därför har vi inte gjort någon beräkning av detta för hela programmet.

Fyra projekt har dock granskats närmare⁵⁵ och i dessa har det funnits en mycket stor övervikt gällande manliga representanter. Sammantaget är andelen kvinnor 33 %. I ett av projekten är fördelningen bättre än i övriga (61 %) medan det i ett annat är avsevärt sämre (23 %). Vad gäller projektledare för projektens olika workpackages ser situationen betydligt bättre ut. Här är 45 % av projektledarna kvinnor. I ett projekt finns det en stor övervikt gällande kvinnliga projektledare (71 %), medan det i ett annat ser sämre ut (20 %).⁵⁶ Det kan således konstateras att Interregprojekten har brister vad gäller representation, det första av de tre ”R:en”. Män innehar ofta ledande befattningar i organisationerna och blir därför främst de som får representera organisationen i projektsammanhanget, t ex vid arbetsgrupps- och styrgruppsmöten. Vad gäller projektledarskap för olika delprojekt är könsfördelningen emellertid relativt jämn. Kvinnorna får således relativt stort inflytande över projekten, men mindre inflytande vad gäller projektens integrering i de deltagande organisationerna i stort.

För fyra av projekten har vi också fått tillgång till ansökningshandlingarna till EU-kommissionen och granskat dessa utifrån ett genus- och jämställdhetsperspektiv. Ansökningsformuläret innehåller en särskild ruta där ”främjande av lika möjligheter” (*promotion of equal opportunities*) inom projektet ska specificeras. I anvisningarna till denna ruta lyfts genus- och jämställdhetsaspekter fram som en särskild punkt, även om ”lika möjligheter” också omfattar andra jämlikhetsfrågor. Två av de granskade ansökningarna innehåller formuleringar om att projektet är ”könsneutralt” (*gender neutral*, en formulering som är hämtad direkt från kommissionens anvisningar), men att man uppmuntrar kvinnors deltagande på olika nivåer och positioner i projektet. Den ena ansökan lyfter fram att såväl projektledaren som flera av de delansvariga inom projektet, från olika länder, är kvinnor, medan den andra visar på en medveten och långsiktig strategi för att få jämnare könsrepresentation exempelvis inom styrgrupper och bland talare på konferenser. I beskrivningen av denna görs också ett mycket viktigt tillägg:

⁵⁵ Se kapitel 4.

⁵⁶ Dessa beräkningar bygger på uppgifter om representanter i styrgrupper samt delprojektledare från fyra av de fem projekt vi iakttagit. Siffrorna återfinns i projektdatabasen och på de projekthemsidor som är tillgängliga via <http://eu.baltic.net>, informationen hämtades 2010-01-04.

Emellertid kommer projektet också att vara medvetet om att kvinnor förekommer i lägre grad inom [projektets huvusakliga fält] än män, vilket kräver en särskild öppenhet gentemot kvinnligt deltagande i projektaktiviteterna för att kunna uppnå den önskade könsbalansen.⁵⁷

Ett annat projekt beskrivs i ansökan som ”neutralt till lika möjligheter”, men nämner däremot inte kön specifikt. Detta projekt beskrivs dock som att dess innehåll/ projektmålen i sig innebär ett främjande av lika villkor och strävan efter ett mer jämlikt samhälle på ett övergripande plan. Den fjärde projektansökan beskriver uttryckligen hur de dels uppmuntrar deltagande av kvinnor i projektet, exempelvis på strategiska eller ledande befattningar, dels aktivt försöker beakta olika gruppers intressen och behov (exempelvis utifrån kön, ålder och etnicitet) i projektaktiviteter och -resultat.

Hur mycket av dessa formuleringar som snarast är av kosmetisk natur och vilka som har ett reellt innehåll är förstås svårt att avgöra, men klart är att två av projekten tycks ha en tydligare jämställdhetsstrategi än de övriga. Endast ett av de fyra projekten har emellertid låtit genusaspekterna komma till uttryck även i beskrivningen av själva projektets *realia*, det som Interregprojektet faktiskt *gör*. I de två övriga stannar jämställdhetsaspekterna i princip på en *representationsnivå*. Ett av projekten nämner inte kön överhuvudtaget, vilket självklart kan tyda på könsneutralitet, men troligare på könsblindhet, med tanke på att genus pekas ut specifikt i anvisningarna från EU-kommissionen.

I de granskade projektansökningarnas övriga delar nämns dock inte genus- eller jämställdhetsaspekter överhuvudtaget, inte ens i det enda projekt som i ”genusrutan” uppger att de tänker integrera dessa aspekter i sina projektaktiviteter. Vad som däremot framkommer i ett av projekten är en tämligen oreflekterad/könsblind användning av det maskulint laddade begreppet ”mansmånader” (*man-months*) istället för det könsneutrala ”personmånader” (*person-months*), för den enhet i vilken man inom Interreg räknar personalresurser. Detta är en olycklig formulering som bidrar till att (sannolikt oavsiktligt) återskapa en maskulin norm inom projektverksamheten.

57 Ur projektansökan [anonymiserad].



6. Intervjustudien

Totalt sju projektledare eller delprojektledare inom Interreg-programmet BSRP 2007-2013 har intervjuats, alla kvinnor. Tre av intervjupersonerna kommer från Sverige, två från Finland och två från Baltikum⁵⁸ (varav en ursprungligen kommer från ett annat Östersjöländ). Två av dem är äldre och har stor erfarenhet av såväl ledarskap som av internationella projekt, medan de övriga är relativt unga och har varierande erfarenhet. I texten har de anonymiserats i möjligaste mån, och alla detaljer som inte är viktiga för analysen har tagits bort eller bytts ut. Vilket land vederbörande är verksam i har dock ibland varit relevant att nämna, liksom vissa uttalanden om andra Östersjöländer.

6.1 PROJEKTINITIERING OCH PROCESSEN ATT VÄLJAS TILL PROJEKTLEDARE

Projektledare 1 har delvis varit med sedan starten, eftersom hon arbetade som konsult i partnerorganisationen vid tidpunkten för projektets initiering. Hon har senare rekryterats till det jobb hon har nu, och har varit med och skrivit vissa delar av ansökan, främst i egenskap av teknisk specialist/sakkunnig. 1 skulle först vara huvudprojektledare för hela projektet, men efter att ha fått nya arbetsuppgifter i organisationen har hon nu blivit delprojektledare för det som hennes arbetsplats ska bidra med. Istället har projektekonom (en man) utsetts till huvudprojektledare, vilket 1 själv tycker passar bättre eftersom hon ser sig mer som teknisk specialist än som administratör. Dock kommer hon att fungera som stöd åt huvudprojektledaren när det gäller sakfrågorna och de kommer delvis att leda projektet tillsammans.

Projektledare 2 har blivit handplockad till att leda Interregprojektet, eftersom hon är ”den enda” inom sin organisation som har erfarenhet av att koordinera stora internationella projekt. Hon var dock inte med om att initiera projektiden, utan detta skedde ”uppifrån”. 2 har hand om det administrativa ledarskapet, men när det gäller sakfrågorna är det en inhyrd konsult (man) med teknisk specialistkompetens som be-

58 Av anonymitetsskäl specificeras inte detta närmare.

stämmer: ”Vi leder tillsammans”, säger hon. Situationen alltså ungefär som för 1, fast tvärtom. Och med den skillnaden att 1 inte har det formella ansvaret att ”bestämma” om sakfrågorna som denna manliga specialist verkar ha.

Projektledare 3 rekryterades internt under utarbetandet av projektansökan och var sedan med under hela ansökningsprocessen. Hon hade arbetat med liknande projekt tidigare och fanns redan i organisationen, men var inte inblandad i initieringen av projektidén. Projektledare 4 fanns också på plats i sin organisation och var med under ansökningsprocessen och blev sedan projektledare från första början. Interregprojektet bygger vidare på ett tidigare projekt som flera av partnerna varit med i.

Projektledare 5 har varit med sedan starten i sitt projekt. Hon var delaktig i ett tidigare projekt och fick sedan uppdraget att tillsammans med en annan person skriva ansökan för ett fortsättningsprojekt, och blev därefter projektledare. Både projektledare 6 och 7 kom in i senare skeden av projektförberedelserna och har varit projektledare sedan dess.

6.2 BEAKTAS JÄMSTÄLLDHETSASPEKTER I PROJEKTET?

En projektledare säger att hon försöker tänka på att ha jämn könsfördelning i arbetsgrupper, styrgrupper, talare till konferenser och liknande. Hon försöker också att i någon mån styra taltiden under möten, så att alla får möjlighet att komma till tals. Däremot finns det inget uttalat jämställdhetsgrepp i projektet. Projektledaren hänvisar till stor press (tids- och utrymmesbrist) under ansökningsförfarandet, där allt man skriver måste syfta till att ”sälja in” projektet till EU:s granskare. Hon är också lite desillusionerad kring vad ”genusrutan” i ansökan egentligen syftar till och tycker att det är tämligen meningslöst att ha med den, eftersom granskarna förmodligen ändå inte bryr sig om vad som står där. ”Det är ingen idé att skriva någonting jättesmart, för det är inte det som styr om man får pengar eller inte”, menar hon. Då är det bättre att satsa krut på de andra delarna i ansökan – vad själva projektidén handlar om.

Hon är också desillusionerad kring jämställdhetsarbete överhuvudtaget, eftersom hon tidigare arbetade i ett jämställdhetsprojekt och märkte hur hårt ansatt den projektledaren blev. Hon har själv läst genusvetenskap och är intresserad av dessa frågor men vill inte vara projektledare för ett sådant projekt, åtminstone inte så tidigt i karriären, när hon är ung,

ny och oerfaren. Hon menar att det tar för mycket tid och energi att behöva legitimera *varför* man jobbar med jämställdhetsfrågor, så att själva arbetet med frågorna blir lidande. Ändå försöker de i hennes projekt – eller kanske snarare hon som projektledare – att beakta jämställdhetsfrågor i viss mån, i alla fall i själva arbetsprocesserna. ”Varför det?” frågar jag:

Mm.. det är en bra fråga. Hur ska jag säga? Alltså jag tror det blir viktigare för oss som själva tillhör den kategorin som inte alltid är självklar, så blir det liksom viktigare för oss att vi tänker på det och det är därför som jag hela tiden trycker på det här med ålder också. Det blir viktigare att vi försöker få att alla känner sig delaktiga och får gehör från flera grupper när man själv vet hur jädra frustrerande det är att man inte alltid kommer fram i de sammanhang man vill. På grund av orsaker som man inte kan påverka heller.

En annan projektledare efterlyser riktlinjer för granskarna hos EU-kommissionen när det gäller genusaspekter, t ex att om det står och väger mellan två projekt så ska man bevilja det som har jämnast könsfördelning. I själva projektbeskrivningen kan man inte göra så mycket, menar hon, eftersom allt handlar om att få ansökan beviljad. Hon tycker ändå att det är ganska jämställt inom Interregprogram och Interregprojekt generellt, särskilt i norra Europa. Hon tänker här dock snarare på representation, resurser och möjlighet till inflytande från de enskilda deltagarna än på hur genus- och jämställdhetsaspekter beaktas i själva projektarbetet, dvs. i realian.

En tredje projektledare talar under intervjun mest om ett tidigare projekt som hon ledde under den förra programperioden, och menar att eftersom genus och jämställdhet inte var ämnet för projektet var det inte heller relevant att beakta sådana aspekter. Hon har visserligen för sig att det förväntades redan då att man skulle sträva efter jämställdhet i projektet, men att det är tydligare i riktlinjerna för den nuvarande programperioden. Hon menar dock att de aldrig har haft några problem med jämställdheten i något av hennes projekt:

Åtminstone kan jag inte komma ihåg att vi har haft några incidenter där dessa problem blivit uppenbara. Hos de flesta av våra partners har vi deltagare av båda könen (...) och vi har ganska många kvinnor bland de mest aktiva deltagarna. Så vi har inte haft några jämställdhetsproblem vad jag kan komma ihåg.

En intervjudperson säger att i ansökan för hennes projekt har såväl jämställdhet mellan kvinnor och män beaktats, som en strävan att involvera den yngre generationen. Det senare är

integrerat i själva projektutformningen, medan genusaspekterna mer uppmärksammas på representationsnivå, att det ska finnas såväl kvinnor som män från partnerorganisationerna representerade i projektet:

Och jag tycker att vi har lyckats ganska bra i projektet, vi har relativt många kvinnor involverade i projektaktiviteterna. Men sedan har jag kollat vilka som är representanter i styrgruppen, och där är det till exempel bara en kvinna, så då är det inte [jämfällt].

Hon menar först att sammansättningen av styrgruppen har tillkommit lite av en slump, men tillägger sedan att de främst har sett till vilka personer från respektive partnerorganisation som var relevanta att få med där – och då råkade de huvudsakligen vara män. Sammansättningen i detta projekt speglar (och förstärker) därmed den bristande jämställdheten hos respektive partner, vilken vi menar istället hade kunnat brytas inom Interregprojektet om man hade haft en mer könsmedveten strategi.

Och sen ska vi på något sätt försöka beakta jämställdhetsaspekter när vi sprider projektets resultat. Men eftersom projektet pågår just nu har jag ingen klar bild av hur detta kommer att ske i praktiken.

Denna person har också erfarenhet av ett tidigare Interregprojekt och jämför med detta. I det tidigare projektet var det också relativt jämfällt numerärt sett, men i övrigt beaktades inte genusaspekter nämnvärt. Denna gång har hon tänkt mer på dessa frågor, framför allt för att hon börjar bli mer varm i kläderna vad gäller Interregprojekt och därför kan se saker i ett bredare perspektiv. Denna gång är det också mer uttryckligen ett krav från EU, vilket hon tycker är bra. Hon jämför med hållbarhetsaspekterna (*sustainability*) som också ska integreras tydligare nu.

Jag tycker att hållbarhet är lite lättare, eftersom man kan integrera detta direkt i projektaktiviteterna, till exempel genom att använda mindre papper eller försöka använda videokonferenser så mycket som möjligt eller så, men jämställdhet är svårare, för ibland måste man välja personer som är *relevanta* för att representera någonting. Och i vissa sammanhang är de mestadels män. Särskilt när det gäller de här frågorna.

En annan projektledare tycker att hennes projekt är alltför nystartat för att kunna säga något om hur det fungerar ur jämställdhetssynpunkt, men hon tycker också att själva beaktandet av genusaspekter är en indikation på att något är fel. I

normalfallet behövs inte detta, menar hon och jämför med ett tidigare projekt som hon var med i. ”Där hade vi inte sådana problem och jag hoppas att det inte blir aktuellt den här gången heller”, säger hon. Och ytterligare en tycker att hennes projekt är väl balanserat när det gäller könsrepresentation. Det är visserligen en mansdominerad bransch men det är ändå relativt många kvinnor med och ingen blir diskriminerad ”definitivt inte på grund av kön men säkert på grund av personlig erfarenhet”, vilket ibland kan sammanfalla med underrepresenterat kön, medger hon.

6.3 REPRESENTATION

En av intervjupersonerna tycker att det är många äldre män och en del yngre kvinnor, men inte så mycket däremellan, inom den bransch som hon jobbar i. Hon upplever också att alla projektpartners kanske inte är så medvetna om jämställdhetsfrågor, ens på representations- eller numerär nivå. När hon pratar om projektet generellt och de olika partners från länderna runt Östersjön, så ifrågasätts också delvis stereotypen om Norden som mer jämställt, men däremot *inte* stereotypen om länderna i ”öst” som mindre jämställda:

Alltså det låter ju lite osannolikt, men om jag tittar på dem som är partner i vårt projekt, så är danskarna de som är sämst, det är bara män som deltar därifrån. Och samtliga är nog över femtio. Och sen när man tittar på de baltiska länderna och... nu är ju inte Ryssland med i vårt projekt, men de är med i många andra projekt och i sammanhang där vi rör oss, där är det väldigt tydligt med den här uppdelningen att det ofta är äldre män som är chefer och de har ofta yngre kvinnliga assistenter, som då ofta är duktiga på engelska och kan tolka åt dem. Men samtidigt, fastän det är de som förstår vad vi diskuterar, så är det aldrig de som får fatta beslut. Utan det tar ofta ganska lång tid, för att det måste liksom upp hela vägen innan det går att fatta beslut.

En annan projektledare tycker också att det är väldigt mycket män inom hennes bransch. Hon är ofta ensam kvinna och dessutom oftast yngst. Samma dag som intervjun hade hon varit på ett möte där hon både var den enda kvinnan och den enda som var under 40 år. Familjesituationerna ser också helt olika ut – de flesta andra har vuxna eller nästan vuxna barn, medan hon har småbarn som går på dagis. Även i projektet är det hittills betydligt fler män än kvinnor, men hon menar att det också kan finnas kvinnor ”bakom” de officiella representanterna, som hon ännu inte har träffat eftersom projektet fortfarande befinner sig i uppstartsfasen.

En tredje intervjuperson tycker att det är hyfsat jämn könsfördelning i projektet, ca 1/3 kvinnor och 2/3 män totalt sett, och ännu jämnare bland de ansvariga för work packages/delprojekt. Det är också jämn fördelning angående vilka som kommer till tals. ”Det är starka tjejer som är med här”, säger hon. Hon tycker inte heller att det finns så mycket assistenter och sekreterare i Interregsammanhanget, som det kanske fanns i arbetslivet förr, utan det är handläggare av båda könen som arbetar i projektet. På frågan om resursfördelning i relation till vem som ser till att det finns kaffe till mötena och att allt praktiskt fungerar svarar hon:

Det gör man själv. Det gör alla, hjälps åt. Och på mötena så är det ju (...) *ingen*, ska jag säga dig, och det här är ju alla länder runt Östersjön, som har några fasoner, när det gäller männen. På det sättet och tänker att den och den ska hjälpa till. Vad vi däremot visar upp här då [på arbetsplatsen i Sverige] (...), det är att vi har två kvinnliga värdinnor här. (...) Och det, där kanske vi skulle bättra oss, men det har ju ingenting med själva Interregprogrammet att göra.

6.4 RESURSER

En av de intervjuade projektledarna har ingen projektsekreterare, istället har hon en manlig biträdande projektledare, och hon försöker se till att det är fler än dem som är med och delar på uppgifter som att boka resor, osv. Fortfarande ordnar hon dock själv lite för mycket saker som är av ”service”-karaktär: kaffe, frukt och vatten till möten. Hon har ett fint kontor, som hon dock delar med en annan person. Hennes lön är också avsevärt lägre än andra projektledare inom hennes organisation. Många av ”gubbarna” som har flera tusenlappar högre lön än hon leder dock inte alls lika stora och/eller internationella projekt, utan det är ofta något mindre, regionalt projekt med få partners och det egna modersmålet som arbetsspråk. Istället för att få rejält höjd lön när hon blev projektledare fick hon höjd lön med ett par/några tusenlappar och sedan ett lönetillägg på ytterligare ett par tusenlappar som kommer att försvinna när hon inte längre är projektledare. Hon har dock fortfarande betydligt lägre lön än andra projektledare, förutom en annan kvinna som blev projektledare efter henne och som har samma lönekonstruktion. Detta motiveras med att de här två kvinnorna är de enda som har rekryterats internt, alla andra har kommit utifrån och då kunnat förhandla till sig en högre ingångslön. Att höja lönen på någon som redan är inne i systemet, och dessutom fastanställd, är av någon anledning inte möjligt.

Även resurser i form av taltid är ojämnt fördelad mellan kvinnor och män i Interregsammanhang, tycker hon, och berättar om en konferens där två kvinnliga projektledare fick dela på hälften så mycket tid som de övriga (manliga) talarna hade fått var och en – tid som dessutom åts upp av att den man som pratade innan dem drog över sin presentationstid. ”Och sådana saker sker ju genomgående. Att de som kan ta sig det utrymmet tillåts ju ta det”, säger hon.

En annan av intervjupersonerna säger att hon har dålig koll på hur det ser ut med löner i stort inom projektet, men att för egen del så kan hon se att hon som äldre och erfaren projektledare, med en lönenivå som dessutom beror på andra ledaruppdrag inom den egna organisationen, tjänar dubbelt så mycket som ”budgettjejen” i projektet. Hon är dock noga med att poängtera att hon själv redan hade den lönen innan hon blev projektledare för Interregprojektet och att ”eftersom Interreg ville ha mig, jag var den enda de kunde stoppa in, då får de ju liksom svälja att det kostar så [mycket]”. Hennes lön har alltså inte med Interreg att göra egentligen, menar hon.

Även de övriga projektledarna tycker att det är svårt att säga något om jämställdhet i hur resurserna är fördelade mellan kvinnor och män. Generellt sett är dock cheferna män och assistenterna och sekreterarna kvinnor, men det är svårt att säga något om lönenivåerna eftersom detta ligger på respektive partnerorganisations ansvar och snarare speglar förhållandena där än inom Interregprojektet självt.

6.5 REALIA

En av intervjupersonerna säger att hon är osäker på om och i så fall vad som har skrivits om jämställdhet i ansökan. Själv är hon mest insatt i de rent tekniska delarna och där finns ingenting om jämställdhet. När det gäller val av partners och deltagare i projektet så har de bjudit in väldigt brett och öppet och inte uttryckt några speciella önskemål som har med kön att göra. Däremot tror hon att det finns något om jämställdhet inskrivet i den obligatoriska kommunikationsplanen, dvs. de delar av projektet som handlar om informationsspridning: ”hur vi kommunicerar och till vem och vilka våra målgrupper är”.

När projektet är i gång, då ska vi ju sprida informationen externt, utanför projektet. Och då kan man ju tänka sig att man presenterar saker eller har seminarier på ett visst sätt för att attrahera de grupper som man har som målgrupper. Om det så är barn eller beslutsfattare eller, ja. Men att man inte gör någon särskiljning så att det bara är liksom små pojkar som är intresserade av teknik, utan att det ska vara lika intressant för tjejer, eller så.

Även andra tycker att det är svårt att säga vad som skulle kunna vara jämställdhetsaspekter i deras projekt. En av intervjupersonerna medger att de politiker som avses som en av målgrupperna, i hennes eget huvud representeras av män. Eftersom projektet rör sig inom en traditionellt mansdominerad bransch blir det lätt så, menar hon: ”Men jag har ju inte jobbat i regeringskansliet så nära [dessa frågor], och det kan mycket väl sitta jättemycket kvinnor där”. Hon citerar en passage i projektbeskrivningen som berör socioekonomiska aspekter av projektets ämnesområde och säger att ”ja, det kan ju vara lite mjukare frågor”. Just den föreställningen, att kön (läs kvinnor) har med så kallade *mjuka* frågor att göra, återkommer både i intervjuerna inom den här studien och i många andra sammanhang när traditionellt mansdominerade verksamheter ska jämställdhetsintegreras. Det är som om de ”hårda” teknikfrågorna är omöjliga att tänka i ett genusperspektiv. Tyvärr riskerar detta att återskapa en ojämslälld samhällsordning och konventionella könsnormer där teknik slås fast som manligt och sociala frågor som kvinnligt.

En annan projektledare berättar om ett möte, arrangerat av en partner i projektet, där kriterier för hållbara lösningar inom projektets sakområde skulle tas fram. Det fanns forskare, politiker och tjänstemän av olika slag närvarande och det var framför allt män, särskilt bland de sakkunniga experterna och forskarna. Bland politiker och tjänstemän var det fler kvinnor med, men det var uppenbart att expertisen bestod av män, och att det var dessa som dikterade villkoren för vad som var hållbara lösningar:

Men det var inte så att det inte lyssnades på oss. Utan vi hamnade i olika arbetsgrupper och vi bjäbbade på så gott vi kunde. (...) De här professorerna var mest män, faktiskt, och det kom litegrann då att de fick leda de här arbetsgrupperna. De är ju väldigt, alltså *ni* som är inom den där miljön [universitetsvärlden], ni är väldigt bra på det, och så är ni bra på att beskriva bakgrund till problem och sånt här som vi andra kan då börja ta upp och nysta i, så att ja... nä, så att det blev ju rätt roller, kan man säga. Men jag tycker ändå att de män som var på det mötet var mera *kunniga* kanske än vi tjejer, i själva frågan. Jag kände att de var ett steg före oss, men de lyssnade på oss, det gjorde de. Men de vill väl att vi ska hänga i lite antagligen.

Ytterligare en säger att de inte har skrivit in några genusaspekter överhuvudtaget i projektbeskrivningen, utan försöker vända sig till alla individer inom de målgrupper som de har identifierat och som hon beskriver som könsneutrala:

Vi har tänkt på dem som grupper, precis som vegetarianer, det är en grupp, jag tänker inte på dem som manliga eller kvinnliga, nej. I själva projektet tror jag inte vi har med någon sådan aspekt. Jag vet från ett tidigare projekt att de hade en speciell punkt som handlade om kvinnor inom den här branschen. Men det är inte fallet här, för fokus är faktiskt på [de här frågorna] och inte på genusaspekter. Jag vet inte om det är nödvändigt att ha separata... jag tror att det skulle splittra upp aktiviteterna för mycket, och särskilt här i [ett baltiskt land] är vi väldigt glada om det kommer folk när vi ordnar ett seminarium, oavsett vilket kön de har. Och om vi skulle säga bara kvinnor eller bara män så skulle vi få stora problem med arrangemanget, eller ärligt talat så skulle det kanske bara komma två eller tre personer, och det vore ju också synd.

6.6 BEMÖTANDE OCH MÖJLIGHET ATT LEDA EFFEKTIVT

Samtliga intervjuade projektledare i denna studie är verksamma inom mansdominerade branscher. Hur upplever de att de bemöts på arbetet och i sin roll som projektledare inom Interreg? Vilken roll upplever de att deras kön verkar spela för detta bemötande? Och i vilken mån påverkar det deras möjligheter att utföra sitt arbete och leda projektet effektivt? En av dem säger att hon inte längre tänker på det faktum att hon är ensam kvinna på jobbet på samma sätt som hon gjorde tidigare.

För att jag har jobbat så länge så jag känner ganska många i branschen eller så där, och de vet vem jag är, så då har man inte det där, som första gången man ses och de inte vet vem man är eller vad man kan eller så där. Men jag ska ju erkänna att jag *alltid* tänker på "vilka möten har jag idag och hur ska jag vara klädd?", så att jag inte gör det svårare än nödvändigt att vara på vissa möten. Vet jag till exempel att "idag ska jag på ett möte, jag ska träffa personer som jag inte har träffat förut och det är män och jag ska liksom..." ja, då tänker jag på hur jag klär mig eller så. För att inte... äh, jag *vet* inte hur stor betydelse det har, men *jag* kanske känner mig bekvämare i min roll då, på något sätt.

Hon tänker också på att vara ordentligt förberedd inför möten: "Att jag ska veta vad det är jag pratar om." Varken klädsel eller andra förberedelser, som att ha rätt papper med sig eller läsa in sig på något, behöver egentligen ta så lång tid, menar hon, men det är ändå någonting hon alltid ser till att göra för att slippa utsätta sig för risken att vara "fel". Detta är en vanlig strategi bland kvinnor i mansdominerade samman-

hang och på ledande positioner – dvs. i alla sammanhang där normen utgörs av en viss sorts maskulinitet.

Speciellt i internationella sammanhang, så känner jag ju inte folk, eller de vet inte vem jag är eller så, så då är det ju såklart i det här specifika EU-projektet, inte den hemtama miljön som jag har här på [arbetsplatsen] i min roll. Och det kan ju vara ibland om jag möter någon som är... alltså, leverantörer av utrustning, teknik, då kanske det är liksom att man inte riktigt (suck), tas på allvar eller att de, vad ska jag säga, det är inte ett *problem*, men det har väl *hänt* att det har varit så, att det har tagit ett tag innan man har fått ett förtroende. Att man kan det man håller på med.

Hon lägger dock en del av skulden på sig själv, och spekulerar om ifall det snarare handlar om att hon själv inte *tror* att hon tas på samma allvar som en man. Hon tänker tillbaka på när hon läste till civilingenjör, som också var en mycket mansdominerad miljö, och spekulerar kring den känsla av dåligt självförtroende och att inte riktigt passa in som har hängt med ända sedan dess.

Vad gäller manliga härskartekniker så varierar det mycket i vilken mån de intervjuade projektledarna tycker sig ha blivit utsatta för det eller sett andra råka ut för sådant. Vanligen vill de dock hänföra detta till arbetslivet i övrigt, snarare än till det specifika EU-projektet. En av de äldre intervjupersonerna menar att sådant inte längre "biter på henne", och dessutom att dagens unga kvinnor inte heller låter sig utsättas för sådant: härskarteknikerna fungerar inte när de väl har blivit uttalade och blottade, menar hon. En av de yngre tycker inte heller att hon blivit utsatt för sådant i någon större utsträckning, trots att hon befunnit sig i mansdominerade miljöer både under utbildningen och i arbetslivet. Men ändå säger hon:

En del som kanske inte är så vana vid att det är kvinnor med på möten eller så, de kan ju ha en viss jargong, alltså män emellan. Att de drar lite sexistiska skämt eller vad man kan kalla det, eller att de kanske använder vissa ord, som de inte riktigt skulle använda. Det har väl hänt. Men där tror jag, som sagt var, att när man kommer som tjej eller kvinna, att de faktiskt skärper sig (skratt), att de som kanske känner varandra sedan gammalt att de skulle dra sådana skämt eller kanske ha en viss jargong, mer om det bara var män. Men sådana grejer har väl hänt att man har fått höra, alltså det har inte varit något direkt mot *mig* men det har kanske varit "*kvinnor*", generellt liksom. Jag kan inte dra något speciellt exempel, men... (tyst och funderar) Ja, det har väl hänt någon gång att man har tyckt att det där var väl klantigt sagt, i det här sammanhanget, eller liksom, 'det där behövde väl inte jag höra' (skratt). Äh, jag tycker mer att det säger någonting om dem, än om mig (skratt).

Just detta förhållningssätt återkommer i intervjuerna: att kvinnorna banaliserar könsdiskriminerande upplevelser och tendenser, och hänvisar det till ”jargong” och till att ”det säger mer om dem [gubbarna]” än om kvinnorna själva.⁵⁹ Det är också vanligt att, som vi såg ovan, hänvisa det till en svunnen tid – dels genom att säga att det inte drabbar dem själva längre, dels genom att säga att unga kvinnor nuförtiden inte accepterar att bli behandlade på det sättet. Jämförelser mellan Norden och andra länder förekommer också från de svenska och finska intervjupersonerna – med undermeningen att det är mer jämställt i Norden och mindre i Baltikum och Polen.

På frågan om det ev. särskilda bemötande hon får som kvinna påverkar hennes möjligheter att leda projektet effektivt funderar en av projektledarna länge. Till sist svarar hon:

Jag tror inte att det hindrar mig, jag tror att det triggar mig att bli bättre. Jag vill tro att det egentligen är en fördel, för att det triggar mig att bli bättre och bättre och att vara förberedd är ju likom bara bra och, nej jag tror inte att det är ett *hinder* för mig, men vad jag menar är bara att det är nånting som jag *tänker* på. Det går mig inte helt obemärkt förbi, liksom. Kanske inte just om jag sitter i det där mötet eller träffar den där personen eller så, kanske jag inte tänker på det massor då, men att jag tänker på det innan och ibland kanske jag reflekterar *efteråt* (...), men det var ingenting som var nåt hinder för mig på mötet eller... Nej, jag tror inte det, jag tror att jag kan ha en *fördel* ibland. Äh! Nämen, folk kanske kommer *ihåg* en, för att man inte är en i mängden (ler) så att det kanske är en fördel.

Även en annan av de yngre intervjupersonerna är inne på tanken att det ibland kan vara en fördel att vara ung och kvinna, eftersom man utmärker sig och har lättare att bli *ihågkommen*. Men även hon upplever att hennes kompetens inte alltid värderas lika högt som hon tror att den hade gjort om hon varit man – och precis som projektledaren ovan lägger hon en del av skulden på sig själv: att hon *själv* inte heller värderar den så högt som hon borde:

Jag tar inte riktigt alltid det utrymmet när jag känner mig lite osäker, för att jag tänker att ”det finns andra sakkunniga här som kan det här bättre och jag är ju här för att lära och...” Men hur länge ska man vara det? (...) Så att det kunde kanske jag också bli bättre på, för jag tror att man ändå kan påverka det lite genom att ta för sig mer. Och sen så blir det ju, har jag märkt, (...) att jag har nog förlitat mig ganska mycket på en man i projektet som är sakkunnig och som är ett väldigt stort stöd för mig i arbetet. Men ibland så blir det då lättare för mig att ”jamen, de lyssnar ju mer på dig, kan inte du ringa och säga det här och det här?” Och det är

59 Jfr könsneutral strategi: Wahl (1992), se även kapitel 3.2 i denna rapport.

liksom, då minimerar jag mig själv genom att göra så, fast det är kanske det lättaste sättet att lösa problemet just då, så långsiktigt är det ju inte alls bra att göra på det sättet, liksom. Så att jag får försöka ta de där dusterna själv mer nu.

På frågan hur bemötandet av henne påverkar hennes möjligheter att leda projektet på ett effektivt sätt svarar hon:

Alltså det är ju klart att det påverkar mig. Jag kanske får göra lite större ansträngning än vad någon äldre man hade behövt göra på samma tjänst. Jag måste göra lite till, jag måste vara lite bättre, lite mer påläst, lite bättre på engelska, alltså ja... Så att dels så påverkar det mig att jag vill alltid vara förberedd innan jag gör någonting, ogärna att jag improviserar fram någonting, för då känner jag liksom att jag bara står och svamlar, till exempel i en presentation. Utan jag vill ju verkligen känna att jag, att det här, nu vet jag vad jag ska säga liksom. Och innan jag, innan, om man sitter på ett möte och jag vet att snart kommer jag få en fråga om det här, då sitter jag ofta och tänker igenom precis vad det är jag ska säga. Jag skriver ofta ner det också. För att jag inte vill hamna i den situationen att jag liksom stakar mig eller att jag inte riktigt kan svara på någon fråga som jag får och sådär. Sen påverkar det ju också det att jag omger mig med personer som jag känner mig trygg med, naturligtvis. Och att jag ogärna egentligen, kanske deltar i ett möte med personer som jag inte, alltså själv, där jag känner att jag inte har någon uppbackning från dem. Det låter som att jag alltid har en stab runt mig, men det har jag inte, jag reser ofta själv också. Men då är det ofta med projektpartnererna och flera av dem känner jag så väl nu när jag har jobbat med dem i så många år, så där känner jag mig ganska trygg, även om det har kommit till några nya som man håller på att lära känna nu. Men i andra sammanhang, till exempel på större konferenser och så, där känns det ibland mer obekvämt, liksom att man kommer där som ja, unga snäckan som ska vara med här lite på det här mötet.

Hon tycker också att hon generellt har svårare att få gehör för sina idéer än vad manliga (och äldre) projektledare har och hon upplever att hon har svårare att vara en auktoritet, "liksom att det jag säger är det som gäller." Den här projektledaren berättar också att hon har råkat ut för flera så kallade manliga härskartekniker: *förlöjligande* genom att någon av "gubbarna" på ett möte härmade vad hon sade eller genom att hon har blivit kallad "madame" bakom ryggen när de har tyckt att hon bestämmer för mycket, men också *sexuella trakasserier* i form av bilder på lättklädda kvinnor i slutet av en PowerPoint-presentation av en projektdeltagare från ett annat land, *osynliggörande* genom att aldrig bli presenterad på konferenser under sin tid som projektsekreterare i ett annat projekt, och den *dubbelbesträffning* som ligger och bubblar under ytan och ger sig till känna genom ständigt återkommande frågor

och kommentarer om det inte är dags att skaffa barn snart och ”hur ska det gå sen när du ska vara föräldraledig?” Hon är upprörd och irriterad över att alla tar förgivet att hon dels kommer att få barn och dessutom kommer att vara föräldraledig en längre period – utan att någon ens har frågat om hon vill. Dubbelbestrafningen handlar här dels om att bli definierad som onormal om hon som kvinna i trettioårsåldern inte självklart vill bli förälder eller vara föräldraledig, dels om att hon tas som gisslan genom att framställas som ”oumbärlig” på jobbet, dels om den befogade oron för att karriären ska få ett avbräck under en eventuell föräldraledighet:

För att när jag ser på hur andra personer som varit föräldralediga här, vad som har hänt då, man liksom räknar bort dem under den tiden. Och sen så gör man kanske en organisationsförändring, eller tillsätter den här tjänsten, eller det blir ett nytt projekt och det händer grejer så bara ”hoppas, vad skulle *du* jobba med nu?”

Hon medger dock att även hon har använt sig av härskartekniker – men kanske mest som en (mot)strategi eller bekräftarteknik för att kunna utöva sitt arbete och ledarskap:

Undanhållande av information har jag absolut gjort, men det har jag ju gjort lika mycket till gubbar som till yngre personer och det är ju för att man är lite egocentrisk, alltså om man ser en möjlighet, till exempel att här kan jag få in projektet i de här och de här grejerna, liksom, då är det inte så att jag går och slår på trumman att ’har ni hört, här kan ni få in olika projekt’, utan då ser jag till att få in mitt först. Så gör man ju tyvärr, lite tjuv- och rackarspel. **(KSL: Det är inte alltid tyvärr)** Nej, det kanske är en strategi ibland också, men... mm. Sen vet jag inte. Alltså förlöjligande gör jag också ibland, men inte i grupp. Men det gör jag ju när jag blir så jävla trött på alla gubbar, liksom. Och gubbar behöver inte vara att man är över en viss ålder, det kan vara trettioåriga gubbar, när man betar sig på ett visst sätt. Då bara liksom måste man ju spy galla sen, med folk som man känner (fnissar). **(KSL: Men inte till dem?)** Jo, jag har gjort det också nån gång när jag bara ledsnade på någon professor, bland annat, jag vet jag var så trött på honom, så sa jag nånting, jag kommer inte ihåg vad det var. Åh jag skämtade om nånting, så blev det liksom... gick över gränsen. Han blev lite ställd först, och bara... kom av sig och sen fortsatte han. För han var sån som skulle liksom vara i centrum. Och det var väl det jag försökte bryta in då, att vi är en hel grupp här, men sen bara fortsatte han. Men jag kommer så väl ihåg att en... kvinnlig chef från [partner i ett annat land] satt snett över mig och jag såg hon bara

(visar hur hon får en fnissattack, skrattar lite). Hon var nog rätt nöjd med det jag sa.

De två intervjupersoner som är äldre och erfarna vittnar också om att ålder har stor betydelse för bemötandet av dem som projektledare och möjligheten att utföra sitt arbete effektivt. En av dem förklarar det så här:

Jag tror att genom att jag är *äldre* så blir man, (...) mera betrod, man är erfaren, va. Så jag känner inte någonting nedvärderande från något [håll], om jag inte kan eller... Jag tror att det är i kraft av min senioritet så, så blir jag väldigt jämställd ändå, direkt, med manliga, om det gäller det här, lite mera [tekniska frågor] och sådär, det tror jag. Men... jag kan tänka mig att om man är yngre, så kanske man väger lite lättare, det är möjligt. För jag *märker* det, att när jag blev äldre så blev jag mycket mera lyssnad på i alla läger. Inte bara i manliga, utan barn, jag menar *alla* lyssnar mycket mera på mig nu. Så att, men det är att jag är äldre tror jag, det är nog en fördel att vara yrkeskvinna och lite äldre. Och det har jag märkt, jag har pratat med flera kvinnor i [ett annat land], för att jag har ju varit i olika projekt med södra Europa också, och de säger likadant.

Ändå upplever hon att det är en skillnad mellan henne och den manliga (sakkunniga) projektledaren, i det att kvinnorna i projektet tycks föredra att komma till henne med sina frågor, medan männen huvudsakligen vänder sig till hennes manliga kollega. Detta relaterar hon dock snarare till att man uppfattar det som lättare att kommunicera med någon av samma kön, än att männen underkänner hennes kompetens och ledarskap. En annan av projektledarna säger att hon inte kan minnas att hon någonsin har behandlats sämre på grund av sitt kön inom projektet. Men hon menar också att det hänger ihop med hennes egen personlighet och attityd, att hon helt enkelt inte förväntar sig att sådant ska ske, och därför kanske skonas från det – eller inte märker det när det händer. Hon tror också att hennes stora erfarenhet av möten och seminarier i olika sammanhang och av att ha att göra med många olika slags människor kan vara en bidragande orsak till att hon blir bemött på ett jämställt sätt.

Men visst händer det ibland att jag lägger märke till att vissa personer inte tycker att jag är en man. När man har levt så länge som jag, så har sådant givetvis hänt, men i det här projektsammanhanget har det varit väldigt, väldigt sällsynt... Jag kan inte komma på några tydliga exempel.

När hon tänker på villkoren för andra kvinnor respektive män i detta eller liknande projekt, så säger hon att det i många situationer kan vara svårt att avgöra vad som har med

erfarenhet och kompetens att göra och vad som har med kön att göra. Och att inom det område där hennes projekt är verksamt har det blivit allt fler kvinnor under de senaste åren, även på chefsnivå och i alla länder runt Östersjön. Manliga härskartekniker har hon inte heller märkt av inom projektet, men hon säger att det kan bero på att det ofta är en kvinna som är ordförande och att maktbalansen därmed förskjuts. I arbetslivet i övrigt har hon dock erfårit sådana saker, men inte inom Interregprojektet. Hon menar att det finns två huvudsaker till detta: dels att det är relativt många kvinnor blandade i projektet, från åtskilliga partners, dels att mycket av projektarbetet sker i form av forskning och utveckling och att detta gör deltagarna och deras idéer viktiga att värna, oavsett kön.

En annan intervjuperson jämför med ett tidigare projekt som hon ledde, då hon dels *var* väldigt ung, dels *såg* väldigt ung ut, och dels hade mycket *liten erfarenhet* av så stora projekt som Interreg innebär. Då upplevde hon en del problem med att folk inte tog henne riktigt på allvar. Men hon lyckades bra med projektet, och fick status i och med detta genom att flera av partnererna var uttalat nöjda med hennes arbete och sätt att leda projektet. Hon arbetade sig således till status, tillit och uppskattning från projektdeltagarna. Detta har följt med till det nuvarande projektet, även om det ibland fortfarande kan vara problem med att folk inte riktigt tycker att hon duger när projektet ska representeras i vissa formella sammanhang, utan att det då helst ska vara den manliga chefen för hennes arbetsplats som gör det.

Men givetvis kan en chef vara både en kvinna och en man, så det hänger snarare ihop med statushierarkier generellt. Men jag vet inte... ifall man gör saker bra så får man uppskattning och då är det inga problem, även om man är kvinna (skratt). Men det är klart, i början kan jag tänka mig, alltså jag vet inte, jag bara funderar om folk kanske skulle ha behandlat en man mer seriöst redan från början även om han inte var så erfaren. Jag vet inte. Kanske är detta kvinnors lott, att vi alltid måste förtjäna vår uppskattning genom att *göra* saker, och göra dem bra.

Även hon menar att manliga härskartekniker är ganska sällsynt inom projektet, men att hennes upplevelse av detta också beror på att hon inte är en person som bryr sig särskilt mycket om sådana saker. ”Jag koncentrerar mig inte så mycket på sådana detaljer”, säger hon och tillägger att hon ibland märker att somliga män förbiser henne, men att hon då försöker strunta i detta och istället fortsätta vara sig själv och göra sitt jobb utan att låta sig påverkas i allt för hög grad.

Och jag har inte märkt att det har skapat några problem för mitt arbete eller så, men kanske är det någonting som man liksom inte lägger märke till bara för att man har blivit så van vid sådana saker? Jag vet inte. Men jag har i alla fall inte sett så mycket av det.

En annan projektledare tycker inte att hennes kön verkar spela någon roll för det bemötande hon får inom projektet eller för hennes möjligheter att utföra sitt jobb på ett bra sätt. Även hon poängterar dock att det hänger samman med att hon inte bryr sig så mycket om vad folk tycker: ”jag menar, jag ställer de frågor jag vill ha svar på och bryr mig inte om ifall någon tycker att det är någonting som jag redan borde veta, jag menar det är så många saker som jag inte vet så jag bryr mig ärligt talat inte så mycket”. Hon är också ganska ung och tänker att detta kanske är en positiv sak, eftersom hon kan tillåta sig själv att fråga om ”allt” som hon vill veta. Dessutom tycker hon att hon ofta också förstår nya saker och samband lite snabbare än sina äldre kollegor, vilket ger henne ett för-språng i vissa sammanhang. Sammantaget tycker hon alltså inte att varken ålder eller kön spelar in på hur hon blir bemött och behandlad. ”Jag har inte haft några problem hittills. Eller kanske är det så att jag inte ser problemen”, säger hon och skrattar. När jag frågar henne om hon tycker att villkoren för kvinnor respektive män inom Interregprojektet skiljer sig åt svarar hon:

Hm.. det är en väldigt svår fråga, kanske är det också... när det gäller Norden är det helt klart att män och kvinnor behandlas väldigt lika, som att det inte vore någon skillnad, eller jag vet inte hur du upplever det (skrattar), men det är åtminstone vad jag har sett i projektet. Kanske är det annorlunda för andra partners. Men det beror också på utbildning, tror jag, för jag vet till exempel från en [ett baltiskt land] partner att projektledaren är såklart en man. Han är mer erfaren och har längre utbildning än kvinnan som assisterar honom – alltså är hon assistenten. Men om det hade varit tvärtom [hon som hade varit mer erfaren och välutbildad] så hade det varit tvärtom. Jag tror snarare att det är så.

Hon lyfter också fram, precis som andra intervjupersoner, att projektledarna och särskilt delprojektledarna ofta gör resbokningar och andra rutinartade administrativa arbetsuppgifter, oavsett om det är män eller kvinnor som innehar dessa positioner. Den interna projektstrukturen inom de flesta Interregprojekt ser ut på det viset, menar hon. Vad gäller härskartekniker så säger hon att det inte heller förekommer i någon större utsträckning inom projektet, och det som förekommer är inte förbehållet något särskilt kön, utan handlar snarare om andra statushierarkier som erfarenhet, formell rang och pondus.

Till exempel om man sitter på ett möte och det är en diskussion om någonting och man redan vet vad diskussionsledaren tycker. Då är det ingen idé att försöka vrida diskussionen åt ett annat håll för man vet att de inte kommer att backa från sin åsikt. Så när jag ser det så diskuterar jag så klart inget mer (skratt), för det är i alla fall lönlöst.

Slutligen håller en av intervjupersonerna fast vid sin åsikt att det inte finns några skillnader mellan män och kvinnor inom projektet, utan att alla behandlas "normalt" och jämlikt. Hon tycker också att hon kan leda projektet effektivt utan att påverkas av eventuella könsmönster.

6.7 DEN SYMBOLISKA KÖNSORDNINGEN – PROJEKTKULTUREN

Gemensamt för de intervjuade projektledarna är att de uppfattar projektkulturen och arbetsklimatet inom respektive Interregprojekt som mycket gott. Ord som trevligt, mysigt, öppet, respektfullt, engagerat och högt i tak återkommer flera gånger. I vilken utsträckning projektkulturen är *könsmärkt* är en svårare fråga. Oskrivna regler, skämtande och jargong som delar av en symbolisk könsordning är svårt att sätta fingret på för intervjupersonerna. Istället lyfter de fram "vanlig medmänsklig respekt" gentemot alla deltagare i projektet, oberoende av kön, nationalitet, religion eller något annat. Vad gäller informella statushierarkier inom Interregprojektet så menar exempelvis en av dem att det framför allt hänger ihop med omfattningen av enskilda partners och personers *ansvar* i projektet. Även storleken (dvs. budget) på det delprojekt som vederbörande ingår i har betydelse, där de som har väldigt liten budget inte har lika mycket att säga till om som de som har stor budget. Samma sak gäller de partners som har varit med från allra första början, när projektet började planeras, gentemot dem som har tillkommit senare. Men några könsmönster tycker hon inte att hon ser. Det finns starka individer som är duktiga på att få igenom sina idéer, men de kan vara både kvinnor och män. I hennes egen organisation finns det också en del kvinnor på höga positioner.

En annan av intervjupersonerna, däremot, talar om att de sociala bitarna i sådana här projekt också är ganska stora och att det där blir tydligt att hon som kvinna får tänka sig för vad som egentligen är tillåtet, till exempel om hon ensam kan följa med en manlig projektkollega som föreslår en sightseeingpromenad i en ny stad. Hon har också märkt att statushierarkierna skiljer sig en del mellan olika länder, till exempel att det i

vissa länder är väldigt viktigt med officiell rang och att det ska vara chefen som är kontaktperson för projektet, oavsett om det är en man eller kvinna. På frågan om vilka slags skämt som är gångbara eller tabu inom projektets interna kultur svarar hon att de försöker akta sig för att skämta på någon viss nations eller nationalitets bekostnad, men att det ibland ändå händer och då försöker hon släta över dessa händelser. Sexistiska skämt förekommer inte heller särskilt mycket men hon säger att hon ändå har reagerat flera gånger på hur somliga deltagare från andra länder har diskuterat sexuella skandaler eller andra ämnen med snaskiga detaljer:

Men ibland blir man ju förvånad, det kanske hade varit samma sak här, men jag tror inte att svenska tjänstemän skulle sitta så i ett öppet, vid en öppen lunch, liksom, och rycka på axlarna. Jag tror att man har ju lite mer anpassad konversation här, man tar inte upp de bitarna riktigt.

Samma sak gäller de sexistiska bilderna i PowerPoint-presentationen:

Alltså jag blev bara så överraskad att det gjorde det överhuvudtaget, så efter det så... ja, alltså kunde det det där, när det ändå var en duktig forskare från ett stort universitet i [land], så då kan det nog dyka upp var som helst, känns det som. (...) Så det förekommer säkert på fler ställen, det skulle inte förvåna mig ändå, även här i [land], som vi tror är duktiga.

Angående familjesituation och kvinnors och mäns villkor i projektet har en av de svenska projektledarna reflekterat kring att hennes medarbetare med småbarn sällan är lediga helt och hållet när deras barn är sjuka, utan jobbar hemifrån istället. ”Men jag har inte sagt någonting, för jag tänker att det måste ju vara deras beslut, men det kan ju vara så också att jag lägger på för mycket så att de känner att de inte kan vabba helt då.”

När det gäller statushierarkier i själva projektsamarbetet – med vilka som i realiteten får igenom sina förslag och idéer – så menar en av intervjupersonerna att hon och den biträdande projektledaren sitter med trumf på hand eftersom de har skrivit projektansökan och därför vet vad som måste eller kan genomföras och inte, med hänvisning till vad de har lovat EU. Hon tror att hon kanske är lite väl restriktiv med att bejaka andras förslag, men menar att det nog hör samman med att hon är hon är ny i rollen och vill vara säker på att de kan genomföra det som de har åtagit sig i första hand. Hon är dock medveten om att hon värderar olika medarbetares förslag olika – och inte alltid på helt saklig grund utan mer på känsla och förtroende, och det kan bli olika utfall om hon har rådfrå-

gat någon eller om samma person kommer upp med ett helt eget förslag. Det tycks dock som att hon reflekterar mycket kring sitt ledarskap och varför det blir som det blir.

Vad gäller mötesinramningar och informella sociala situationer i samband med mötena så menar intervjupersonerna överlag att det är avslappnat och trevligt och att alla pratar med alla. En av dem säger att om man vill känna sig lite bekväm så sitter man i allmänhet ländervis för att få prata sitt eget språk ett tag, men hon upplever inte att det finns några könsmönster i dessa sammanhang: ”Nej, Interreg är nog rätt bra ur jämställdhetssynpunkt, tror jag. Det är inte så mycket problem”. Familj och barn finns också nära till hands som samtalsämne under pauser och middagar:

Alltså när man har en arbetslunch här, och en arbetsdag, då hinner man inte med att prata om sånt. Men i början då när vi lärde känna varann, då var det flera stycken... *jo!* det var en som visade overheadbilder och det var så förlösande. Han råkade få en bild på sitt barnbarn med. Och då bara *sprang* alla på honom i pausen: ”har du barnbarn, det har jag också! Blablablabla...” sådär, va. (ler) Ja, det var väldigt förlösande faktiskt. Eh.. så, nä, man pratar.. kanske... på fritiden, när man har mera.. man sitter på någon middag en kväll (...), då kommer man in lite på familj och barn och semestrar (...) Och jag märker också inom det här att folk tycker om det, att prata om.. de viftar inte bort såhär ”skilja på privatliv..”, det gör de inte. Det är bara det att jag tror att *tiden* inte räcker till för att man ska hinna komma in på de frågorna, så mycket. Det blir väldigt tätt när man träffas, men är det så att man träffas över en kväll också, då kommer det. Då kommer det direkt, alltså.

Det är dock uppenbart att den heterosexuella normen är stark i dessa sammanhang. Att berätta om sin familj utifrån en homosexuell kontext tycks inte riktigt vara möjligt. En av de svenska intervjupersonerna berättar att en tidigare kollega ibland kände sig tvungen att dölja detta i internationella sammanhang och en annan svensk intervjuperson menar att det är svårt att leva öppet homosexuellt, särskilt i Polen och Baltikum, men också på arbetsplatsen i Sverige: ”Det är fortfarande lite *för* privat, tror jag.”

En aspekt av makt och inflytande inom Interregsamarbetet i Östersjöregionen, som flera gånger lyfts fram som relevant av intervjupersonerna, är frågan om *språk* – dvs.. kunskaper i engelska. Det handlar i detta sammanhang både om individers möjligheter till påverkan och om relationerna mellan olika länder i regionen:

Alltså det ser man redan nu, om man tittar på statistiken över vilka som deltar mest i [Interreg]projekt. Det är de som traditionellt

är bra på engelska: finnar, svenskar, danskar, tyskar. Polackerna börjar väl komma mer och mer, liksom. Det är jättesvårt att få med partners från Estland, Lettland, Litauen och Kaliningrad. Vi hade ambitionen att få med mycket mer partners från dem, nu blev det alltså jätteövertvikt på svenskar, för det var så många där som *ville* vara med. Så det ser man jättetydligt, de deltar helt enkelt inte i projekten, de går inte att få med där, speciellt på lokal och regional nivå, som vi jobbar mot. Det är inte *där* de som är duktiga på engelska sitter, för de avancerar ju till andra poster. Och sen så är det faktiskt, det där är nog lite annan åldersdiskriminering, för det är ju ofta vi som är yngre som är bättre på engelska. Och det är ju många äldre herrar, även i Sverige och Danmark, som inte är bra på engelska och de väljer ju då kanske inte att vara med riktigt. Det är ofta man får frågan ”Ska det här mötet vara på svenska?”, senast i måndags ringde en som skulle vara med på [en projektaktivitet] ”Jag ser att programmet är på engelska, ska det vara information på engelska också...?”. ”Ja, det är ju tänkt att det ska vara det”, liksom. Så att då väljer de nog att inte vara med kanske överhuvudtaget, de som inte är modiga och framför allt män i den åldern, de vill ju inte göra bort sig, liksom. Och det kan ju få andra konsekvenser, att.. det är ju tyvärr ofta så att det är män i den åldern, och kvinnor också kanske, i den åldern som har chefsbefattningarna, och då kan det också vara svårare att få med dem, vilket gör att det blir svårare att förändra från grunden. Man kanske kan genomföra projektet på ett bra sätt men att få igenom grundläggande förändringar sen är mycket svårare när man inte har haft med cheferna i processen.

Den omvända åldershierarki, kopplat till språkkunskaper, som projektledaren här talar om är intressant eftersom den visar hur svårt och hotfullt det kan bli när normen rubbas och de som är vana att utgöra det självklara maktcentrat plötsligt inte längre gör det. Men det är givetvis också alarmerande att maktbalansen mellan öst och väst stärks genom att de länder som för tjugo år sedan ingick i östblocket fortfarande inte är Interregpartners på samma villkor som övriga länder kring Östersjön:

Alltså det är en språkfråga här också. De som sitter och mumlar, de blir inte lyssnade på. Och man kanske säger ’*please, speak up!*’ och tredje gången man säger det och de gör inte det i alla fall, jag menar det är ju nästan onödigt att de åker hit då. Vi har inte så många såna, några få, och när man säger till så brukar de liksom skärpa upp sig. Men man märker det att de blir ju sidsteppade, det blir de. Medan de kvinnor vi har med, de speakar up som bara attan. Det är starka tjejer som är med i det här.

Den här projektledaren är mån om att framhålla att detta inte har något med kön att göra, utan snarare om språkkunskaper och ”kynne”, där hon menar att somliga nationaliteter

i hennes projekt är bättre på att ta för sig än andra – både i ”öst” och ”väst”.

6.8 JÄMSTÄLLDHET GENERELLT

Samtliga intervjupersoner fick frågan om vad jämställdhet innebar för just dem. Det visade sig att de i allmänhet kunde formulera sig mycket väl kring denna fråga, även om några sade att de inte hade funderat så mycket på det tidigare. En av de svenska projektledarna gjorde jämförelser tillbaka i tiden, i sin egen familj och i det omgivande samhället, och menade att det jämställdhetsarbete som har bedrivits under många år har gett resultat:

Att tjejer har fått större möjlighet att göra samma sak som pojkar. Och det hade ju kanske inte på samma sätt min mormor och morfar eller min farmor och farfar, som *jag* har haft. Det kanske inte hade varit lika självklart att de hade läst till civilingenjör på en teknisk högskola. Det har ju aldrig jag ens behövt *fundera* på att det inte skulle vara aktuellt för *mig*, liksom det har ju varit lika självklart att *jag* skulle göra det som att min *bror* skulle göra det. Så på så sätt är det absolut viktigt med jämställdhet och det är väl jämställdhet för mig kanske att man har liksom samma möjlighet att göra det man vill eller, så. Ja.. utan att behöva ta ställning till om man ska könskvotera in här eller där, liksom. För det är väl liksom hur man når dit, att man ska ha samma möjlighet. Sen kan jag rent personligen tycka att.. det ibland kan gå till överdrift också. Vi är ju ändå olika, män och kvinnor och man kanske ska få vara det. Om man som kvinna till exempel tycker att det är väldigt viktigt med barn och familj, att man inte från samhället ska behöva känna en press att det inte riktigt är *okej*. Att du som kvinna ska också göra karriär minsann, eller... det kan gå åt andra hållet. Tycker jag nu när mina barn är små att det är värt för mig att jag spenderar mer tid med dem och att jag därför vill jobba 80 procent, att jag ska därför inte behöva ha mindervärdeskomplex eller jag ska inte behöva känna att jag inte är jämställd eller att jag inte gör vad jag borde göra eller så, för att det har jag *valt*, och det beror på att jag *vill*, det beror inte på att jag är diskriminerad eller så, som kvinna, utan det är rent min egen vilja och så. Och det måste man ju fortfarande beakta, tycker jag. Det har väl kanske till viss del att göra med det jobb jag har är ju frihet under ansvar, och då får... ja, jag är väl lyckligt lottad att jag har möjlighet att få välja ganska fritt hur jag själv vill ha det, och jag har inte upplevt något motstånd.

Hon tycker att det svenska samhället är väldigt jämställt i vissa sammanhang och absolut inte jämställt i andra. Hon säger att i hennes familj och umgängeskrets är alla högutbildade och hon funderar på om de kanske också är mer jämställda än människor i andra samhällsskikt. Strukturella faktorer som

klass och utbildningsnivå berörs alltså i hennes resonemang, men samtidigt menar hon att jämställdhet också handlar om personliga val och om att ge varandra utrymme som individer, till exempel i en parrelation:

Ja... [min man] ger liksom mig frihet i det jag vill göra och jag ger honom frihet och då tycker jag vi är ganska jämställda, då behöver man inte mäta det i hur mycket man jobbar, om man jobbar 100 eller 80 procent. Och går man ned på smågrejer om vem som gör vad hemma så kanske man säkert ser något mönster, men äh, då har vi valt det, och så länge vi är nöjda med det på något sätt (skratt). Jag vet inte, det är svårt.

Att på detta sätt tala om sig själv och sin egen grupp som individer som träffar fria, personliga val och andra grupper och samhällsskikt som strukturellt styrda kollektiv är vanligt, inte minst när det gäller normativa värdegrundsfrågor som jämställdhet. I just den här intervjun är det också tydligt att projektledaren är medveten om dessa fallgropar och hon relativiserar hela tiden sina svar: det är *svårt* att tala om jämställdhet när normen kring detta är så stark som den är i Sverige.⁶⁰ På frågan om den jämställdhetssyn som hon tycker finns i Sverige också återspeglas i projektet svarar hon att:

Jamen, om jämställdhet för mig är ganska såhär förutsättningslöst ska man *ha möjlighet att*, liksom, då tycker jag att det speglas i vårt EU-projekt så här långt, när vi har byggt upp det. För vi har inte lagt in några *värderingar* om det är man eller kvinna, om det är gammal, liksom.. de har fått vara *med* och har de nånting att bidra med så liksom, ”ja, vad *kul*, du får gärna vara med!”; liksom, vi har inte gjort nån *skillnad*. Så om det är jämställdhet för mig, så tycker jag att det återspeglas i projektet.

Samtliga intervjupersoner tycker att det är självklart med jämställdhet, att det är en rättvisefråga och att det handlar om att alla ska ha möjlighet att göra karriär eller bli expert inom något visst område oberoende av vilket kön man har, eller andra egenskaper som man som individ inte kan påverka. Några menar också att det handlar om att ta tillvara olika erfarenheter och perspektiv och att det därför är värdefullt med en bredare laguppställning. En av dem går ett steg längre och lyfter även fram etnicitetsaspekter som en viktig faktor:

Det är jättedåligt med etnicitet egentligen, i de här sammanhangen också, det är ju bara landsmännen runt Östersjön och så är man nöjd att man har sån kulturell blandning med det, liksom. Men hade man vågat släppa in [andra personer], så kanske

60 Jfr Martinsson, Lena (1997) *Gemensamma liv. Om kön, kärlek och längtan*. Stockholm: Carlssons

man hade kunnat få en bredare bild. Nu har alla sitt perspektiv liksom inställt.

En av de svenska projektledarna tycker att förutsättningar för jämställdhet i Sverige är hyfsad, med goda formella villkor i form av lagar, regelverk och socialförsäkringssystem.

Sen så tycker inte jag vi ska vara nöjda på långa vägar. Alltså det fungerar ju fint i teorin, men hur det sen ser ut i praktiken, det var vi ju inne på innan. Jag tror att man begår lagbrott på varje arbetsplats, flera gånger varje år när det gäller jämställdhetslagen.

Ändå tycker hon att den formella jämställdheten i Sverige återspeglas i det Interregprojekt som hon deltar i – exempelvis genom det faktum att det leds av en kvinna, vilket hon inte tror vore möjligt i alla länder runt Östersjön. När jag frågar henne om hon tror att de olika projektpartners och partnerländerna kan lära av varandra på området jämställdhet svarar hon både nyanserat och reflekterat:

Ja, alltså det tror jag absolut, och då är det inte bara det här kolonialperspektivet man ska ha, att de ska lära sig av oss, utan vi har ju säkert en hel del att lära av dem, även fast vi *tycker* att de inte är så jämställda. Men sen tror jag det bästa sättet att lära sig, det är ju.. alltså genom att man bara, alltså att man jobbar i den här typen av projekt är ju ett sätt. Att man ser och att de får vänja sig vid att det är kvinnor och att vi kanske hittar ett sätt att möta deras kultur på ett bättre sätt. Men sen så tror jag också att, alltså, upplevelser och så och alltså nöta in saker i all ära, men jag tror att lagstiftningen är a och o många gånger också. Jag tror det är därför vi har kommit en rätt så bra bit på vägen här i Sverige och det tror jag de andra, alla länder borde ha någon liknande lagstiftning, och kanske ännu bättre, men där ligger det nog väldigt långt fram i tiden innan de har det.

På den avslutande frågan om det finns något hon vill tillägga som är viktigt att få med i en studie om jämställdhet inom Interreg svarar några av intervjupersonerna att det framför allt behövs en vilja från EU och från programsekretariatet att genomföra dessa frågor, och tydliga riktlinjer för hur det ska utföras. En av de svenska formulerar sig så här:

Vi är ju så väldigt styrda i själva ansökan att vi ska sälja in ansökan till dem som granskar den. Så att ska man liksom gå till botten med det här problemet, då räcker det ju inte att titta på dem som driver *projekten*, utan de riktlinjer som tas fram av sekretariatet då, av varje nationell representant, det är ju *där* som man måste börja förändra, att de också tycker att de här frågorna är viktiga (...). Alltså jag tror att det var så i förra programperioden att för att bli projektledare var man tvungen att ha en viss meritlista

tillexempel, men det är bortplockat nu. Man måste ju börja redan där, för att vi som skriver projekten sen och jobbar i dem, vi är ju så beroende av deras godtycke, riktlinjer, så vi måste ju anpassa oss till deras referenser. Det kan man ju sakna lite grann även när det gäller andra frågor. Jag tycker att man från Sverige nationellt sett borde trycka på mer i programmen och så.

Att bara skriva att man ska beakta jämställdhet mellan kvinnor och män, och sedan inget mer, tycker hon är meningslöst ”då kan det lika gärna vara”, säger hon. En annan av intervjupersonerna pratar om jämställdhet som att bli lika behandlad oavsett vilket kön man har, och att alla är lika värda och hjälps åt:

Och att man har en identitet för sitt, både vem man *är* och vad man *kan*, naturligtvis. Både vad man är och vad man gör. För vad man är, det är ju en sak, det är ju vilka egenskaper man har och så. Och sen vad man gör det är ju också det att man, *jag* tycker ju att man ska vara ambitiös och.. och jobba hyfsat hårt i alla fall, med.. lägga på ett extra kol om det behövs för verksamheten. (...) Och det är viktigt att man har humöret uppe och att man kan skratta och man kan lägga på ett extra kol och man kan hjälpas åt och behövs det liksom någon timme att stanna kvar och göra det och det så hjälps man *åt*, inte att jag smiter iväg eller min kollega försöker smita, utan alla liksom känner.. Det gillar jag och sen (...) jämställdhet.. ja, det är inte bara med kön, utan det är lika inför allting, tycker jag. Det här med lika inför lagen och.. att man, ja man är.. ingen är värd mer än någon annan, tycker jag. Man är lika mycket värda.

När hon tittar på sitt eget projekt ur jämställdhetssynpunkt kan hon inte heller se att det finns några skillnader mellan de olika partnerländerna. Rang, status, ansvar ”det varierar precis alltihop”, säger hon medan hon bläddrar igenom projektpappren på bordet framför sig. Även hennes svar på den sista frågan om det är något som är viktigt att få med i studien fokuserar på kommissionen och dess riktlinjer, och som tidigare fokuserar hon främst på *representationen* av kvinnor och män inom Interregprojekten:

Det enda som jag tycker, som jag *ser*, det är att det är bara kommissionen som kan göra någonting, om man ska göra någon kvotering av något slag eller så. Det beror ju på vad du får fram nu [i den här studien], om du får fram att det är ganska jämnt, då tycker jag inte att man ska *röra* överhuvudtaget i det, för då jävlar har man förstört alltihop, som kanske är uppnått en gång.

En annan projektledare, från Finland, formulerar sig på ungefär samma sätt, nämligen att jämställdhet handlar om allas lika värde och att det inte finns någon anledning att inte

behandla människor likvärdigt. Hon tycker också att det finska samhället är ganska jämställt, även om det finns ojämställda områden, exempelvis när det gäller höga positioner inom näringslivet. Hon tycker också att jämställdheten märks i projektet, åtminstone bland de finska parterna. När det gäller övriga partners och partnerländer säger hon att generellt sett så tror hon det stora skillnader mellan exempelvis Norden och Baltikum, men att inom projektet märks inte detta så mycket, eftersom projektpartnerna utgör en mycket specifik sorts organisationer och institutioner – liksom de enskilda projektdeltagarna utgör en specifik grupp – som inte nämnvärt återspeglar samhället i övrigt, utan kanske har mer gemensamt med organisationer och personer inom samma bransch i andra länder. När det gäller möjligheten att lära av varandra inom jämställdhetsområdet säger hon att:

Jag antar att samarbete av det här slaget också påverkar sådana frågor, men naturligtvis kan det gå väldigt långsamt och det är svårt att säga om något projekt, *ett projekt*, har så stor påverkan, men *många*, många projekt och *mycket* samarbete har förstås effekt.

Den andra finska projektledaren anser att jämställdhetsfrågor visserligen är viktiga, men att det också kan gå till överdrift och att kravet på jämställdhet i sig kan utgöra en stressfaktor. Dock tycker hon att det från ett kreativitetsperspektiv är viktigt med jämställdhet, för att få med olika perspektiv och för att, som hon menar, kvinnor och män är bra på olika saker. Exempelvis att kvinnor enligt henne är bättre på att se saker ur olika perspektiv och män är bättre på att övertyga och inge förtroende. Dessa olika kvaliteter är viktiga att bejaka och därför är det viktigt att ge män och kvinnor samma möjligheter till inflytande såväl i Interregprojekt som i andra sammanhang, menar hon. Hon tycker också att det finns stora brister på jämställdhetsområdet i Finland, eftersom de flesta inflytelserika positioner innehas av män. Och detta trots att presidenten är kvinna:

Men det är ju ändå inte riktigt presidenten som har inflytande över frågorna på den praktiska nivån. (...) I den ekonomiska sektorn dominerar män, och detta är den sektor som har störst inflytande i vårt samhälle. (...) Så vi behöver verkligen fler kvinnor på höga positioner, fortfarande.

I Interregprojektet tycker hon dock att situationen är en annan, och mer jämställd. Mellan de olika parterna och partnerländerna märker hon dock en skillnad, och det är hur hierarkiskt samhället och organisationerna i sig är. I exempelvis Finland menar hon att det är lätt för personer på olika hie-

rarkiska nivåer att tala med varandra och samarbeta, medan det är betydligt svårare i exempelvis Polen. Eftersom det fortfarande är företrädevis män som befinner sig på de högsta hierarkiska nivåerna, i båda länderna, så blir det automatiskt ojämnt om besluten enbart fattas där, utan inblandning av andra personer. Vad gäller möjligheten att påverka och lära av varandra på jämställdhetsområdet, mellan partners och partnerländer, så tror hon att det kan ske till en viss del, men att eftersom dessa frågor huvudsakligen handlar om kulturella mönster och strukturer – inom länder och inom organisationer – så tror hon att det är både svårt, nästan omöjligt, och tar ofantligt lång tid. Liksom andra intervjupersoner tycker hon också att det är viktigt att finansären – EU – tar ett rejält grepp om jämställdhetsfrågorna, och andra jämlikhetsfrågor som rör exempelvis ålder och generation:

Om de vill att detta ska bli synligt och att det verkligen ska hända något inom projekten, så måste det finnas några, *fler*, riktlinjer för detta. Mitt förslag är till exempel att det skulle kunna tas upp mer i kommunikationsplanen. Att olika projekt skulle, i deras kommunikationsplaner borde det finnas ett avsnitt där de skulle fundera över hur de beaktar olika kön och olika genusaspekter när de presenterar projektet eller informerar om det eller sprider resultaten, och så vidare. Men återigen så behövs riktlinjer för detta, för det är svårt, det är en svår fråga hur man ska göra det i verkligheten._

En av de baltiska projektledarna är också positivt inställd till jämställdhetsfrågor, men tycker även hon att det är lätt att det går till överdrift och blir en "hype" kring genus och jämställdhet. Hon berättar om ett exempel från sin utbildning där det var helt självklart att alla lärde sig använda viss manligt konnoterad teknik och tekniska hjälpmedel, men att detta inte är något som hon tycker att hon behöver gå runt och berätta för folk i tid och otid. Hon säger att hon kan detta och att hon använder det när hon har behov av det, men att det inte är mer med det.

Och jag tror att detta är det största problemet med hela jämställdhetsgrejen, att kvinnor tenderar att understryka att de kan göra samma saker som männen, men ärligt talat tycker jag att det är naturligt. Man behöver inte ursäktas om man *inte* kan det, för alla män kan inte heller [använda den här tekniken], *nej*. Men man behöver inte understryka *att* man kan göra det heller. (...) Jag går inte omkring och berättar för alla att "ok, vet ni att jag kan [göra det här] och jag kan [använda en sådan här] och jag är rätt så jämställd", för det är nonsens. Och detta är, tycker jag, problemet [med jämställdhetshypen]. Jag tycker det är viktigt att man blir bemött som en person och inte som en man eller kvinna,

men jag tycker inte man ska understryka att "eftersom jag är kvinna och ändå kan göra det här och det här". Jag gillar ärligt talat inte den attityden.

Hon är också mycket kritisk mot företeelser som att exempelvis alltid skriva han/hon i formella texter. Det gör det bara svårare att läsa, menar hon, och "förbättrar inte alls jämställdheten", snarare "understryker det att det finns skillnader". Denna projektledare tycker att det land som hon lever i är väldigt jämställt, mycket tack vare det kommunistiska förflutna, där kvinnor fanns på många ledande positioner i samhället. De skilda könsmonster som finns rör sig mer på en ceremoniell och kulturell sedvänjenivå, ett slags *sirlighet* som hon tycker är harmlös.⁶¹ Hon tycker också att det är väldigt jämställt inom projektet. Att alla de nordiska parterna och deltagarna verkar väldigt jämställda, liksom de polska, "men det kanske snarare beror på personerna", tillägger hon. På frågan om hon tror att de olika parterna och partnerländerna kan lära från varandra när det gäller jämställdhet svarar hon:

Ja, kanske, men poängen är snarare att se det som *normalt*. Men eftersom detta inte är projektets verkliga ämnesområde, så... Jag minns ett annat projekt där en kvinna talade om kvinnor inom [det här området] och det var, än idag förstår jag inte poängen med detta, varför det skulle vara med i projektet och vad som skulle bli resultatet av det, för de analyserade en branschmässas och dess besökare, hur många män eller kvinnor, och självklart är det fler män. Men ja, jag förstod inte meningen med det och jag tyckte inte att det att den här personen analyserade detta, det hjälpte inte ett dugg, för sen kan man bara säga "ok, vi har täckt in detta i den där work-packagen, så då behöver vi inte bry oss om det i resten av projektet".

Slutligen menar den andra intervjupersonen från Baltikum att jämställdhet är viktigt för att alla ska kunna ha samma möjligheter att göra karriär inom vilket fält som helst, att man ska bli lika behandlad i familjen osv. Själv säger hon att hon aldrig har upplevt ojämställdhet och därför tycker hon att det samhälle hon lever i är väldigt jämställt. Men hon tillägger att andra människor kan ha andra erfarenheter som skulle få dem att uttrycka sig på motsatt sätt. "Men baserat på mina erfarenheter i mitt liv, kan jag inte säga att jag har kunnat se något sådant. (...) Jag tycker att allt är normalt". Hon avslutar dock med att säga att hon tycker det är väldigt bra att Sida genomför den här typen av studier.

61 Jfr Lindelöf, Karin S. (2006) *Om vi nu ska bli som Europa. Könsskapande och normalitet bland unga kvinnor i transitionens Polen*. Göteborg & Stockholm: Makadam



7. Kvinnors och mäns villkor i Interregprojekt kring Östersjön

Överlag verkar de intervjuade projektledarna och delprojektledarna tycka att Interregprojekten fungerar relativt jämställt och jämlikt, att det är trevlig stämning, högt i tak och att alla kommer till tals. Några säger uttryckligen att det är idéerna som är i fokus i projektet och har man en bra idé så lyssnar folk oavsett vem som levererar den. Det tycks som att själva nätverks- och samarbetsidén inom Interreg främjar jämlikhet på många plan. ”Vi har så mycket att göra så vi har inte tid att hålla på med sådant” säger en av dem när jag frågar om inofficiella statushierarkier, härskartekniker och maktspel. Samtidigt framträder en bild där det i många fall ändå är kvinnor som är sekreterare och assistenter, som fixar och pysslar med det praktiska, och män som är sakkunniga, experter och styrgruppsordföranden, som har sista ordet i hur något ska genomföras, som skriver på papper och som representerar projektet i vissa sammanhang när det krävs pondus och auktoritet. Överlag tenderar intervjupersonerna också att banalisera sina upplevelser av ojämställdhet och diskriminering. ”Äh, det säger mer om dem än om mig!” säger t ex en av dem när hon berättar om sexistisk och klumpig jargong ”gubbarna” emellan. Att bestämma sig för att man inte bryr sig, att ”sådant biter inte på mig” eller ”jag är ingen person som lägger märke till sådant”, är en återkommande strategi bland de intervjuade kvinnorna.⁶²

Bland intervjupersonerna finns emellertid också sådana som vittnar om en mängd diskriminerande situationer – både som de själva har råkat ut för och som de har observerat runt omkring sig. Så kallade manliga härskartekniker eller sexistiska och homofoba skämt är en aspekt av detta, en annan är hur manliga normer återskapas inom Interregsammanhanget och de branscher i vilka projekten hör hemma – genom hur exempelvis styrgrupper eller talarlistor på konferenser är sammansatta. Dessa vittnesmål hör dock inte enbart samman med Interregprojektet, utan kan i lika hög grad handla om den egna arbetsplatsen eller erfarenheter från arbetslivet i stort. Eftersom samtliga intervjuade projektledare och delprojektledare är verksamma i projekt inom traditionellt mansdominerade branscher finns det emellertid mycket som överlappar mellan projekten och deras dagliga arbetssituation. Deras

62 Wahl (1992), se även kapitel 3.2 i denna rapport.

egen organisation är ju också partner – och ibland lead partner – i Interregprojektet och därmed blir situationen där också relevant för Interregsamarbetet. Intervjupersonernas inställning till EU:s krav på beaktande av genusaspekter varierar också. Några tycker att det är jättebra, men efterlyser tydligare riktlinjer för hur detta ska genomföras – på projektnivå: hur man konkret kan göra för att beakta detta, eller på programnivå: t ex vid urvalet av projekt som beviljas anslag – medan någon är skeptisk till om det verkligen har effekt, och ytterligare någon uttrycker att beaktandet av genusaspekter i sig är ett nederlag eftersom det i så fall indikerar att det finns problem med ojämställdhet. Det finns således många exempel på det slags förnekande av genusordningen som Anna Wahl benämner könsneutral strategi.⁶³

Mycket tyder också på att det finns andra variabler än kön som kan vara nog så viktiga för påverkansmöjligheter inom Interregsamarbetet, som exempelvis ålder, erfarenhet, expertis, formellt ansvar, samt – i detta internationella sammanhang – inte minst kunskaper i engelska! I intervjumaterialet lyfts engelskkunskaperna fram som en viktig skillnad mellan nordiska och östeuropeiska projektdeltagare, där de förra generellt anses vara bättre rustade än de senare, och därmed också har lättare att formulera sig på ett övertygande sätt. En annan tendens i materialet är att de intervjuade projektledarna och delprojektledarna finner det svårt med ett mer integrerat jämställdhetstänk, utöver att räkna antalet kvinnor och män inom Interregprojekten. Frågor om inflytande, påverkansmöjligheter, resursfördelning, normskapande – kort sagt: makt att forma samhället (och sitt eget liv) för både kvinnor och män – är i hög utsträckning oreflekterade och i många fall återskapande av traditionella könsmonster. Detta är samma tendenser som i de granskade projektansökningarna, och anknyter till de problem som har konstaterats i samband med regionalt utvecklingsarbete i Sverige.⁶⁴ Man riskerar således att fokusera antal och representation på bekostnad av maktfrågor och jämställdhetsaspekter på regionalutvecklingens innehåll.

Det finns också uppfattningar hos intervjupersonerna att jämställdheten varierar med nationalitet, klass och ålder. De svenska och finska projektledarna och delprojektledarna föreställer sig gärna att det är mer jämställt i Norden än i Polen och Baltikum, men de lyfter också fram konkreta exempel från de egna projektsamarbetena som visar på motsatsen. Föreställningar om att graden av jämställdhet hänger samman med utbildningsnivå, klassbakgrund och generation förekommer också i materialet. Det här är en vanlig uppfattning i

⁶³ a.a.

⁶⁴ Se t ex Rönblom 2008.

samhället generellt: både att den välutbildade medelklassen skulle vara mer jämställd än arbetarklassen och att jämställdheten skulle öka mer eller mindre automatiskt med varje generation. Detta är dock inga självklara förhållanden i realiteten, även om diskursen är stark.⁶⁵ Den ojämlika relationen mellan öst och väst tycks också i viss grad återskapas inom projekten, trots att Interregsamarbetet kring Östersjön syftar till motsatsen. I intervjuerna med de nordiska projektledarna och delprojektledarna är det tydligt att den föreställda gränsen mellan öst och väst, den så kallade "Berlinmuren i våra huvuden" ännu inte är helt utsuddad. Föreställningarna om den varierande graden av jämställdhet i de olika länderna är en sådan sak, där de postsocialistiska länderna generellt förutsätts vara mindre jämställda än de nordiska. Detta utmanas dock från en av de baltiska projektledarna, som istället betonar det kommunistiska arvets betydelse för jämställdheten idag. Från nordiskt, och framför allt svenskt håll, uppfattas också de formella hierarkierna vara striktare i Polen och Baltikum, vilket ses som negativt eftersom det kan göra beslutsprocesser krångliga och långdragna när allt måste "upp hela vägen", som en intervjuperson beskriver det. Dessutom är skillnaderna i språkkunskaper – i form av engelska – en uppenbar maktfaktor till de nordiska deltagarnas fördel.

Genomgående finns alltså stora möjligheter till förbättringar i Interregsamarbetet när det gäller främjandet av lika möjligheter i allmänhet och beaktandet av genus- och jämställdhetsaspekter i synnerhet. Särskilt viktigt är att anvisningarna och kraven från EU-kommissionen blir tydligare och mer detaljerade, både gentemot projektägarna och i förhållande till dem som ska granska projektansökningarna. Det krävs att "genusrutan" i ansökningsformuläret uppfattas som relevant och utslagsgivande, och att det finns förväntningar på att det som står där också ska vara synligt i andra delar av ansökan. Konkreta exempel på hur genusaspekter kan beaktas i det dagliga projektarbetet – dvs. jämställdhetsintegrering med fokus på maktaspekter – möjliggör också jämställdhetsambitioner i respektive Interregprojekt som sträcker sig bortom representationsnivån och på sikt kan förändra genusordningen i hela Östersjöregionen i en mer jämställd riktning.

65 Jfr Wahl m fl. (2001)



Källförteckning

INTERVJUER

Semistrukturerade samtalsintervjuer på ca en timme vardera med sju projektledare eller delpjektledare inom Interregprogrammet Baltic Sea Region Programme 2007-2013. Digitalt inspelade samt transkriberade. Ljudfiler och utskrifter i intervjuarens ägo.

WEBBSIDOR

<http://eu.baltic.net>,
<http://southbaltic.eu>,
<http://www.centralbaltic.eu>
[http://www.sida.se/Svenska/Samarbetsparter/
Ostersjosamarbete/Larandeuppdraget/](http://www.sida.se/Svenska/Samarbetsparter/Ostersjosamarbete/Larandeuppdraget/)
<http://www.spatial.baltic.net>
Samt projekthemsidor (anonymiserade)

TRYCKTA KÄLLOR

COWI (2008) *Evaluation study on use of outcomes produced in the Baltic Sea Region INTERREG III B Neighbourhood Programme Fjärde rapporten om ekonomisk och social sammanhållning*, Meddelande från kommissionen den 30 maj 2007 [KOM(2007) 273 slutlig – ej offentliggjord i EUT].
Operational Programme for the Baltic Sea Region Programme 2007-2013, Final approved version 2.0, 22 December 2009
Programme Manual for the Baltic Sea Region Programme 2007-2013, Version 4.2, 25 January 2010
Sida (2008) Uppföljning och analys av gränsöverskridande samarbete i Östersjöregionen. Metodprogram 2009- 2011 (<http://www.sida.se/Global/Partners/Baltic%20Sea/Metodprogram090318.pdf>)
Sveriges Kommuner och Landsting (2008) *Nya dimensioner på regional utveckling – erfarenheter från gränsöverskridande samarbete. Om svenska aktörers medverkan i Interreg III B programmet för Östersjön under 2000-2006* (http://brs.skl.se/brsbibl/kata_documents/doc39208_1.pdf)

LITTERATUR

- Berger, Peter & Luckmann, Thomas (1966) *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Doubleday
- Butler, Judith (1990) *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. New York: Routledge
- Connell, R.W. (2003) *Om genus*. Göteborg: Daidalos
- Elvin-Nowak, Ylva & Helene Thomsson (2003) *Att göra kön. Om vårt våldsamma behov av att vara kvinnor och män*. Stockholm: Albert Bonniers
- Hirdman, Yvonne (1988) "Genussystemet – reflexioner kring kvinnors sociala underordning" *Kvinnovetenskaplig tidskrift* nr 3/1988
- Hirdman, Yvonne (2001) *Genus – om det stabila föränderliga former*. Malmö: Liber
- Holgersson, Charlotte (2003) *Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet*. Stockholm: EFI
- Hudson, Christine & Malin Rönnblom (2007) "Regional development policies and the constructions of gender equality – the Swedish case." *European Journal of Political Research*, vol 46, nr 1/2007
- Höök, Pia (2001) *Stridspiloter i vida kjolar – om ledarutveckling och jämställdhet*. Stockholm: EFI
- Kvinnor som maktresurs i förändrings- och innovationsprocesser*, Beskrivning av ett forsknings- och utvecklingsprojekt. Genus, organisation och ledning, KTH (e-resurs: http://www.kth.se/itm/inst/indek/avdelningar/genus/forskning_genus/2.1056/1.6780, hämtad den 6 augusti 2009)
- Lindelöf, Karin S. (2006) *Om vi nu ska bli som Europa. Könsskapande och normalitet bland unga kvinnor i transitionens Polen*. Göteborg & Stockholm: Makadam
- Linghag, Sophie (2009) *Från medarbetare till chef. Kön och makt i chefsförsörjning och karriär*. Stockholm: KTH
- Manns, Ulla, 2006. "På två ben i akademien. Om den tidiga kvinnorörelsens projekt", i *Blad till Bladh. En vänbok till Christine*. Stockholm: Södertörn Studies in History, nr 4; HSV 2007
- March, James & Olsen, Johan P. (1976) *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlaget
- March, James & Simon, Herbert (1958) *Organizations*. New York: John Wiley
- Martinsson, Lena (1997) *Gemensamma liv. Om kön, kärlek och längtan*. Stockholm: Carlssons
- Pfeffer, Jeffery och Salancick, Gerald R. (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row

- Powell, Walter W. & DiMaggio Paul J. (ed.) (1991) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press
- Rhodes, R.A.W., Bache, I. och George, S. (1996) 'Policy networks and policy-making in the European Union: a critical appraisal', i Hooghe, L. (ed.), *Cohesion Policy and European Integration. Building Multilevel Governance*, Oxford: Oxford University Press
- ROKS (u.å.) *De 5 härskarteknikerna*. Stockholm: Riksorganisationen för kvinnojourer och tjejjourer i Sverige
- Rönblom, Malin (2005) "Letting women in? Gender mainstreaming in regional policies." *NORA*, vol. 13, nr 3/2005
- Rönblom, Malin (2008) "Var tog politiken vägen? Om regionalpolitik, jämställdhet och statens förändrade former." *Tidning för genusvetenskap Tema Välfärdsstaten*, nr 1/2008
- Simon, Herbert (1947) *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*.
- SOU 2003:16, *Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser*. Betänkande av utredningen om kvinnor på ledande poster i näringslivet. Stockholm: Fritzes
- SOU 2005:66 *Makt att forma samhället och sitt eget liv. Jämställdhetspolitiken mot nya mål*. Stockholm: Fritzes
- Utvärdering av ämnet genusvetenskap vid svenska högskolor och universitet*. Rapport 2007:17R. Stockholm: Höskoleverket
- Wahl, Anna (1992) *Könsstrukturer i organisationer. Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Stockholm: EFI
- Wahl, Anna (1996) "Företagsledning som konstruktion av manlighet" *Kvinnovetenskaplig tidskrift* nr 1/1996
- Wahl, Anna m fl. (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur
- Weber, Max (1947) *The theory of social and economic organisation*. Glencoe. Free Press
- Vetenskapsrådet (u.å.) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet
- Åström, Gertrud (1998) "Kommuner med känsla för jämställdhet" i *Genus i praktiken – på hans eller hennes villkor?* Baudé, A. m fl. (red) Vällingby: Jämställdhetsarbetsförenings
- Åström, Gertrud (2007) *Det är alltid rätt tid och rätt plats att jämtegrera*. Länsstyrelsens rapportserie 19/2007. Luleå: Länsstyrelsen i Norrbottens län (http://www.bd.lst.se/published-Objects/10001015/Ratt_tid_low.pdf)

Jämställdhet inom det territoriella Östersjösamarbetet

STYRELSEN FÖR INTERNATIONELLT UTVECKLINGSSAMARBETE

Adress: 105 25 Stockholm
Besök: Valhallavägen 199
Telefon: 08-698 50 00. Fax: 08-20 88 64.
E-post: sida@sida.se www.sida.se

