

Integrering av likestillingsperspektivet i svensk LO

Mote eller instrument?

Anne Kjersti Toft



Hovedfagsoppgave, Institutt for Statsvitenskap

UNIVERSITETET I OSLO

19.oktober 2006

Studenten takker

Etter mange år med arbeid ved siden av studiene er det er lettelse og glede å endelig kunne levere fra meg hovedoppgaven. Det har vært en lang og lærerik prosess. Det er mange som har hjulpet meg fremover på veien og mange som fortjener takk for at de har støttet meg i alle disse årene.

Først og fremst må jeg takke familien min som gjennom oppfølging, oppmuntring og økonomisk støtte har gjort dette mulig for meg. Takk til mamma, pappa og søsken! Espen som har vært tålmodig og holdt ut med en til tider svært stresset kjæreste fortjener en stor takk. En spesiell takk går til Elin som i det siste har gitt fruktbare kommentarer til oppgaven og generell oppmuntring. Margrete som var en svært god kollokvie partner. Elisabeth, Kristin og Elisabeth, samt resten av frokostkaffigjengen, for inspirasjon og tilbakemeldinger. Vigdis for statsvitenskaplige diskusjoner i popquizpauser. Bente for humør og atspredelser. Og ikke minst Ingvill for at du er bestevennen min!

I svensk LO har jeg fått god hjelp av flere som det ellers ville vært svært vanskelig å klare dette uten. Tusen takk til medarbeiderne på arkivet som tok så godt i mot meg. Jeg vil takke spesielt informantene mine som tok seg tid til å snakke med meg og la meg ta del i deres opplevelser og erfaringer. Jeg vil også gjerne takke ansatte ved likestillingsavdelingen i LO i Norge, som under mitt engasjement der i 2000 gav meg ideen til denne oppgaven.

Veilederen min Tom Christensen må takkes for at han har fulgt meg på veien og gitt meg verdifulle innspill. På tross av mine pauser borte fra studiene, har alltid Tom tatt seg tid til meg.

Med alle disse gode støttespillerne er det viktig å si at det hele og fulle ansvaret for oppgaven er mitt.

Anne Kjersti Toft

Oslo, oktober 2006

Innhold

INNHOLD	3
1. INNLEDNING	5
1.1 LIKESTILLING I DAG	5
1.2 FORMÅL MED OPPGAVEN	6
1.3 DEFINISJON AV LIKESTILLINGSBEGREPET.....	8
1.4 HVA ER EN ORGANISASJON?.....	10
1.4.1 LO som interesseorganisasjon	13
2. TEORETISKE BETRAKTNINGER OG METODOLOGISKE PROBLEM	16
2.1 INNLEDNING	16
2.2 INSTRUMENTELL TEORI.....	16
2.2.1 Generelt.....	16
2.2.2 Klassisk administrasjonsteori.....	17
2.2.3 Virkemiddelmodellen.....	20
2.3 INSTITUSJONELL TEORI	23
2.3.1 Generelt.....	23
2.3.2 Kulturperspektivet	24
2.3.3 Myteperspektivet.....	27
2.4 FORVENTNINGER UT I FRA TEORIEN	29
2.4.1 Generelt.....	29
2.4.2 Forventninger ut i fra instrumentell teori	30
2.4.3 Forventninger ut i fra kulturperspektivet	31
2.4.4 Forventninger ut i fra myteperspektivet	33
2.5 METODOLOGISKE REFLEKSJONER	34
2.5.1 Innledning.....	34
2.5.2 Valg av forskingsmetode	34
2.5.3 Innsamling av data.....	35
2.5.4 utfordringer og problemer.....	37
3. LO OG LIKESTILLINGSARBEIDET	40
3.1 LOS ORGANISASJONSSTRUKTUR	40
3.2 LOS LIKESTILLINGSARBEID I EN HISTORISK KONTEKST	44
3.3 LOS LIKESTILLINGSARBEID I DAG	46
3.4 HVORDAN GJØRE LIKESTILLINGSANALYSER?.....	48
3.4.1 Mulige problemer?.....	50
3.5 ERFARINGER MED INTEGRERING AV LIKESTILLINGSPERSPEKTIVET	52

3.5.1	<i>Rapportene</i>	52
3.5.2	<i>Intervjuene</i>	53
4.	HVORFOR OG HVORDAN - LIKESTILLINGSPERSPEKTIVET I LO	59
4.1	INNLEDNING	59
4.2	LIKESTILLINGSANALYSER I ET INSTRUMENTELT PERSPEKTIV	60
4.2.1	<i>Generelt</i>	60
4.2.2	<i>Spesialiseringsprinsipp i LO</i>	60
4.2.3	<i>Hierarki i LO</i>	63
4.2.4	<i>Press fra ledelsen?</i>	65
4.2.5	<i>Klare mål?</i>	68
4.3	LIKESTILLINGSANALYSER I ET INSTITUSJONELT PERSPEKTIV - KULTURPERSPEKTIVET	71
4.3.1	<i>Generelt</i>	71
4.3.2	<i>Uformelle normer påvirker?</i>	71
4.3.3	<i>Likestilling ikke viktig?</i>	73
4.3.4	<i>Motstand mot endring?</i>	74
4.3.5	<i>Subkultur i LO</i>	76
4.4	LIKESTILLINGSANALYSER I ET INSTITUSJONELT PERSPEKTIVET – MYTEPERSPEKTIVET	78
4.4.1	<i>Generelt</i>	78
4.4.2	<i>Trendy LO</i>	79
4.4.3	<i>Dekobling?</i>	81
4.4.4	<i>Skreddersøm av analysene</i>	83
5.	KONKLUDERENDE BEMERKNINGER	85
5.1	GENERELT	85
5.2	INSTRUMENT FOR MÅLOPPNÅELSE	85
5.3	KULTUR I LO	88
5.4	MYTER SOM PÅVIRKNING	90
5.5	MYTE, TILPASSET KULTUR OG FORMELL STRUKTUR	92
5.6	ET BLIKK FREMOVER	93
5.7	ETTER 2003?	94
	KILDELISTE	95
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	100
	VEDLEGG 2: BLANKETT FØR KLASS- OCH KÖNANALYS	103
	VEDLEGG 3: JÄMSTÄLLDHETSANALYS	104
	FIGUROVERSIKT:	
	Figur 2.1: Kausalmodell, uten rangering av viktigste påvirkingsfaktor	
	Figur 3.1: LOs valgte organisasjonsstruktur	
	Figur 3.2: LOs sekretariat	

1. Innledning

1.1 Likestilling i dag

Mange tiårs hardt arbeid fra kvinner og menn som var opptatt av at begge kjønn skulle bli likestilt har hatt stor effekt, men dessverre ikke nok. Fremdeles tjener kvinner ca 10 % mindre enn menn når man har kontrollert for alle relevante faktorer som påvirker lønn¹, fremdeles er det bare 10,2 % kvinner i styrene til de børsnoterte selskapene i Norge, fremdeles er det bare 17,4 % av mennene som tar ut mer enn 21 dager fødselspermisjon (Likestillingscenteret 2003).

Ulike strategier har blitt prøvd ut for å utjevne forskjeller mellom kjønnene. Mainstreaming, eller integrering av likestillings- eller kjønnsperspektivet, som det heter på norsk, ble først nevnt som en mulig likestillingsstrategi under FNs kvinnekongress i Nairobi i 1985². Under FNs kvinnekongress i Beijing i 1995 ble strategien formelt diskutert og ble en del av plattformen fra kongressen³. Integrering av likestillingsperspektivet skulle være den viktigste globale strategien for å fremme likestilling i tiden fremover fra 1995. Hvor ideen eller strategien først ble fundert er vanskelig å finne, men bakgrunnen var at tradisjonelle kvinnerettete tiltak ikke hadde den nødvendige effekten på de strukturelle hindringene⁴. Strategien har tidligere blitt brukt en del i bistandsarbeid, som alternativ til rene kvinnerettete tiltak.

Et søk på ordet gender mainstreaming gjort på Google (www.google.no) 16.august 2006 gav 7,9 millioner treff. Listen av organisasjoner og myndigheter som arbeider med integrering av likestillingsperspektivet er lang. Et lite, variert utvalg viser at FN, EU, Unesco, Commonwealth, Europarådet, den svenske regjeringen, skotske myndigheter, tyske myndigheter, norske myndigheter, WHO, Verdensbanken, ILO, svensk LO, norsk LO, dansk LO og så videre integrerer likestillingspers-

¹ Dvs. kontrollert for ansiennitet, ansvar, utdanning osv.

² FNs nettsider 9/10 - 2006: <http://www.un.org/ecosocdev/geninfo/women/dpi1796e.htm>

³ FNs nettsider 16/8 - 2006: <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/platform/index.html>

⁴ FNs nettsider 16/8 - 2006: <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/factsheet3.pdf>

pektivet. Dette kan tyde på at integrering av likestillingsperspektivet er en av de viktigste måtene å arbeide med likestilling på for tiden.

Fagbevegelsen har tradisjonelt vært en maktfaktor i mange samfunn, kanskje spesielt i Norden (Johansson og Magnusson 1998). De nære båndene til de sosialdemokratiske partiene har gitt LO, den største sammenslutningen av fagforeninger, en påvirkningsmulighet som andre interesseorganisasjoner ikke har hatt (ibid). Fagbevegelsen har også vært en mannsdominert forsamling. Til tross for at kvinner representerer store deler av medlemsmassen, har det vært vanskelig for kvinner å nå høyt i organisasjonenes hierarki (Quist m.fl. 1984, Ellefsen 1993). Disse faktorene gjør det interessant å se nærmere på hvordan fagbevegelsen arbeider med likestilling. Jeg har valgt svensk LO som case fordi de har arbeidet lengst med integrering av likestillingsperspektivet i Norden⁵.

Som oppgaven vil ta for seg i detalj senere, har LO⁶ gjort flere vedtak på å integrere likestillingsperspektivet, først i 1994. I 1996 vedtok LO at alle ansatte skulle gjøre likestillingsanalyser som en del av saksbehandlingen, for å konkretisere og gjøre integreringen av likestillingsperspektivet mer målbart. Integrering av likestillingsperspektivet innebærer at alle ansatte skal gjøre en analyse av konsekvensene et vedtak, eller en konklusjon på en rapport og så videre vil ha for kvinner og menn. Tanken er at alle avgjørelser har konsekvenser for både kvinners og menns liv. Siden kvinner og menn ikke lever like liv vil disse konsekvensene slå ulikt ut. En likestillingsanalyse skal synliggjøre hvordan utslaget blir i et vedtak, både for kvinner og menn. Likestillingsanalyser blir en måte å vise hvordan likestillingsperspektivet er brukt i saksbehandlingen.

1.2 Formål med oppgaven

Det er ikke mange statsvitenskapelige analyser som er gjort av integrering av likestillingsperspektivet, spesielt ikke med et organisasjonsteoretisk bakteppe. Målet med

⁵ Jeg har også tidligere arbeidet i norsk LO med samme problemstilling og mener at jeg ville kommet for nært mitt eget arbeid i norsk LO om jeg hadde gjort en komparativ oppgave.

⁶ Etter dette vil LO henvise til svensk LO, med mindre annet er nevnt spesielt.

denne oppgaven er derfor å si noe om hvordan prosessen med innføring av integrering av likestillingsperspektivet har gått i LO, og hvilke faktorer som kan være med på å forklare prosessen. Da må jeg først se på hvordan LO definerer likestillingsperspektivet. Jeg vil så se på hvordan integrering av likestillingsperspektivet er innført og hvilke organisasjonsmessige virkemidler som er tatt i bruk.

I min analyse av LOs likestillingsarbeid har jeg valgt å fokusere på to retninger innen organisasjonsteori. For å best mulig forklare LOs erfaringer med integrering av likestillingshensynet velger jeg å ta i bruk instrumentell teori og institusjonell teori, her i oppgaven representert ved kultur- og myteperspektivet. Først vil jeg gå gjennom hva som definerer en organisasjon, med den hensikt å klargjøre viktige elementer og faktorer ved en organisasjon som LO. Videre vil jeg gå nærmere inn på de ulike teoriene, og antyde forventninger til mulige tendenser jeg kan komme til å se i empirien.

I denne oppgaven vil jeg først ha en kort gjennomgang av LOs historie, både generelt, og når det gjelder likestilling. Jeg vil så beskrive hvordan LO jobber med likestilling. En måte å gjøre det på er å se nærmere på hvilke effekter integrering av likestillingsarbeidet har for LOs organisasjon og arbeid med likestilling, både for organisasjon og for atferd. Fokuset mitt vil være om endring av formell struktur har konsekvenser for atferd når det gjelder arbeidet med likestilling. For å måle det vil jeg se på om det blir gjort likestillingsanalyser blant de ansatte og forsøke å se på kvaliteten til analysene som blir gjort. Jeg vil fokusere på om **formell struktur eller kultur spiller inn på atferd, og om integrering av likestillingsperspektivet er resultat av mytedannelse i omgivelsene til LO**. Mer spesifikt vil det bety at jeg ser på i hvor stor grad endring av Gulicks spesialiseringsprinsipper om organisering spiller inn på likestillingsarbeidet i LO, om ledelsens press og hierarkiske styring har en positiv effekt på antallet likestillingsanalyser, og om hvorvidt klare mål har preget prosessen i LO. Jeg vil så se nærmere på uformell kulturs effekt på likestillingsanalyser; er likestillingsanalyser i overensstemmelse med den uformelle kulturen, og hva betyr det i så fall, er prosessen preget av inkrementelle endringer, og er det subkulturer i LO som deler organisasjonen i synet på likestillingsanalyser. Omgivelsene til LO kan også tenkes å ha påvirket prosessen med integrering av likestillingsperspektivet; skjedde innføringen fordi det var en trend i tiden, og hva skjedde med den eventuelle myten

ved innføring i organisasjonsstrukturen. Avslutningsvis vil jeg skissere mulige forklaringer til de empiriske funnene mine, ut i fra ulike organisasjonsteorier, og mulige forklaringer på hvorfor LO innførte likestillingsanalyser.

Jeg har valgt å se bort ifra det tilfeldige perspektivet/garbage can, gjerne henvist til som et anarkisk (forhandlingspreget) organisasjonsperspektiv, men ser ikke bort ifra at det kunne ha vært relevant og interessant i en slik oppgave. Jeg har på grunn av begrenset tid og omfang måtte se bort i fra dette perspektivet.

1.3 Definisjon av likestillingsbegrepet

Likestilling er ikke et entydig begrep, og det har endret betydning opp i gjennom tidene (Buland og Skaar 1998). Når likestillingsloven ble vedtatt i 1978⁷ var fokuset på direkte og indirekte kvinnediskriminering. I de senere tiår har fokuset mer blitt på likestilling mellom kjønnene, det vil si fokus også på menns rettigheter og mindre kvinnerettede særtiltak. Integrering av likestillingsperspektivet er blitt en stadig mer vanlig strategi.

Van der Ros (1997) har skildret forholdet mellom kjønnspolitik, kvinnerettet politikk, og likestillingspolitikk. Hun mener kjønnspolitik er det overordnede, og det inkluderer både likestillingspolitikk og kvinnerettet politikk. Definisjonen av kvinnerettet politikk er politikk for å bedre kvinner situasjon, mens likestillingspolitikk blir arbeid for å utjevne kjønnsforskjeller. Hovedfokuset i likestillingspolitikk er kjønnsforskjeller, og i kvinnerettet politikk er det kvinners situasjon. Hovedstrategiene for å løse problemene er også ulike, i likestillingspolitikken er integrering viktigst, mens i kvinnerettet politikk er særtiltak måten man jobber på. Hovedmålsetningen er lik, et likestilt kvinnevennlig samfunn (Van der Ros 1997:9).

Begrunnelsene for hvorfor man bør jobbe for likestilling er flere og mangfoldige. Det er vanlig å skille mellom rettferdighetsperspektivet og ressursperspektivet. Rettferdighetsperspektivet henviser til at det er rettferdig at kvinner har like muligheter som menn, det være seg jobb-, utdanning eller politisk deltakelse muligheter. Res-

⁷ Lov om likestilling mellom kjønnene av 9. juni 1978 nr. 45, gjeldende fra 15. mars 1979

sursperspektivet henviser til at kvinner og menn er ulike, og at det vil tilføre organisasjonen noe nytt og nødvendig ved inkludering av kvinner.

Buland og Skaar(1998) illustrerer problemstillingen ved sin studie av departementene i Norges arbeid med integrering av likestillingsperspektiv i alle politikkområder. De fant at i mange departement betydde ofte likestilling intern personalpolitikk, det vil si et spørsmål om kjønnsmessig balanse i rekruttering til ulike stillinger i organisasjoner. Mens andre igjen så likestilling som kvinnerettede tiltak innenfor ansvarsområdet (ibid). Noen fokuserer på like muligheter (formallikhet), mens andre fokuserer på likt resultat (resultatlikhet)(van der Ros 1997:75). Begrepet likestilling er følgelig vanskelig å operasjonalisere og en studie av svensk LOs likestillingspolitikk krever at man viser til hvordan svensk LO definerer likestilling.

Jeg vil ta utgangspunkt i hvordan svensk LO har definert likestilling i sitt handlingsprogram Klass og Kön 2000:

*”Syftet med det fackliga jämställdhetsarbetet är att nå:
Ett samhälle där: Alla människor har lika värde och lever fria från
förtryck. Makt och inflytande är oberoende av klass, kön och etni-
citet(...)”(LO, 2000:7)*

Videre settes det følgende forutsetninger til et likestilt samfunn;

*”Ett jämställt samhälle är ett samhälle där kvinnor och män har
lika rättigheter, möjligheter och skyldigheter. Ett samhälle där kön
inte spelar någon roll utan där varje person får utvecklas och leva
så som hon eller han vill, oavsett sitt kön. Att vara kvinna eller man
ska inte spela någon roll när en människa till exempel söker ett
arbete, tar hand om hem och barn eller pratar på ett möte” (LO,
2006:9)*

I denne oppgaven vil jeg fokusere på LOs likestillingspolitikk mellom kvinner og menn, ikke klasse og etnisitet. Definisjonene og forutsetningene som er nevnt i handlingsplanen ovenfor er vanskelig å måle og konkretisere. I denne oppgaven vil derfor hovedfokuset være på **i hvor stor grad likestillingsanalysene blir brukt og hvordan de ansatte opplever å arbeide på en slik måte.**

1.4 Hva er en organisasjon?

Siden organisasjoner er så komplekse og mangfoldige er det nyttig å vise til fellestrekk som organisasjoner deler og som kan gi oss fruktbar kunnskap om hvordan organisasjoner fungerer. Fellestrekkene vil også være retningsgivende for hvordan jeg går frem i min studie av svensk LO, og dermed også for oppgaven. Jeg vil i det videre arbeidet gå gjennom noen momenter som kan være interessant å studere når man vil se nærmere på LO som interesseorganisasjon. I studier av organisasjoner har fokus ofte vært på sammenhengen mellom formell struktur og faktisk atferd. Denne sammenhengen vil være en gjennomgående dimensjon i hele oppgaven. Den er også et godt utgangspunkt for diskusjoner og redegjørelser for teorier jeg vil bruke i oppgaven.

Organisasjoner er en viktig del av vårt samfunn. De fleste borgere er medlem av en organisasjon enten frivillige organisasjoner, parti, trossamfunn eller annet. Organisasjoner fyller ulike funksjoner og kan defineres på mange måter. Scott (2003) har samlet flere definisjoner og karakteristikk av organisasjoner. Det er vanskelig å gi en dekkende definisjon av en organisasjon, men en vanlig forståelse av en organisasjon er: "social structures created by individuals to support the collaborative pursuit of specified goals" (Scott 2003:11).

Leavitt (i Scott 2003) har konstruert en fruktbar modell for å illustrere hvilke komponenter en organisasjon består av. Denne modellen blir ofte kalt Leavitts diamant. Diamanten illustrerer både hvilke komponenter det er i en organisasjon, men også forholdet mellom dem. De viktigste elementene er; formell struktur, deltagere, mål, teknologi. I tillegg kommer omgivelsene til organisasjonen som også kan spille en viktig rolle (ibid:18). Disse elementene forholder seg til hverandre og samvirker om å påvirke atferd i organisasjoner.

Sosial struktur referer til mønstrene eller de regulariserte aspektene ved relasjonen mellom deltagerne i en organisasjon. Sosial struktur kan igjen deles opp i normative strukturer som henviser til de formelle normene, verdiene og rolleforventningene, og kultur. Den normative strukturen er formell, det vil si at forventningene som knytter seg til rollene er upersonlige og gjelder uavhengig av hvem som besitter den

aktuelle stillingen (Egeberg 1995:21). Den formelle normative strukturen kommer ofte til uttrykk i skriftlige instruksjoner og regelverk, eller i sedvaner. I tillegg til den normative strukturen finner man det som kan kalles kulturell trekk. Disse trekkene henviser til de uformelle verdiene, og de felles oppfatningene og forståelsene deltagerne deler om hvordan deres situasjon skal tolkes og forstås (Scott 2003:19). Samlingen av kulturelle trekk kan kalles uformell struktur. Som et resultat av begge strukturene finner vi atferdsstrukturen, som viser til faktisk atferdsmønster. Det er viktig å merke seg at det her dreier seg om mønstrene eller de regulariserte aspektene ved atferd, ikke de enkeltstående handlingene.

LOs formelle struktur kan sees i forholdet mellom ansatte og ledelse, og mellom ulike ansvarsområder og fordeling av slike. For eksempel forventninger om hvordan de ansatte i LO skal oppføre seg og hvordan de skal løse arbeidsoppgavene sine. Den uformelle strukturen kan for eksempel ses gjennom sosial integrasjon som i den uformelle atferden, diskusjoner på pauserommet og så videre, men også i verdiene som LO fremmer, som arbeidstagers rettigheter, likhet og rettferdighet.

Deltagerne i en organisasjon kan defineres som de individene som bidrar i organisasjonen. I LO er deltagerne i hovedsak LO-forbundene, men også de ansatte og de politisk valgte/tillitsvalgte. Deltagerne får varierende grad av motytelser/incentiver for sine bidrag, for eksempel måloppnåelse, innflytelse, lønn eller status (Scott 2003:21). Som nevnt tidligere er de fleste individer med i en eller flere organisasjoner, og det er varierende hvor mye enkeltindividene velger å bidra. Med bidrag forstås ikke bare medlemskontingent eller annen materiell støtte, men også deltakelse og/eller oppmerksomhet i organisasjonen på flere plan.

Det kan også variere i hvor stor grad organisasjonen lar individenes private liv komme med i organisasjonen. De demografiske karaktertrekkene ved individet, for eksempel kjønn, alder, utdanning, klasse og så videre kan påvirke organisasjonens struktur, atferd og funksjon i den grad den formelle normative strukturen tillater det. Siden alle deltagere er sosialiserte fra før når de entrer organisasjoner, vil de ha med seg verdier, forståelser og løsningsalternativer til problemer inn i organisasjonen. Noen vil hevde at ulike trekk ved individene kan spille inn på organisasjonens atferd,

spesielt om det er klusters eller enklaver av en spesiell gruppe mennesker (Selden 1997).

Organisasjonens mål kan defineres som ønskede utfall, som deltagerne går sammen om å prøve å oppnå ved atferd (Egeberg 1995:22). LOs overordnede mål er å skape gode vilkår for arbeidstakere og forbedre faglige rettigheter og lønnsvilkår, et trygt og utviklende arbeidsmiljø, en sterkere faglig organisasjon og et arbeidsliv fritt for alle former for diskriminering (Våra mål 2003). LO arbeider også for et mer likestilt samfunn der alle gis like forutsetninger og der ingen diskrimineres (Spør Wanja 2003). Organisasjoners mål er et kontroversielt tema blant fagmiljøene som studerer organisasjoner. Noen vil hevde at organisasjoners mål er uinteressant og bare fungerer som rettferdiggjøring av tidligere handlinger, andre vil hevde at mål er essensielt for å forstå en organisasjons atferd (Scott 2003).

Teknologi kan forstås som en mekanisme som forvandler input til output, og de fysiske omgivelsene denne forvandlingen foregår i (Egeberg 1995:22). Noen organisasjoner behandler materielle input, andre organisasjoner behandler mennesker (for eksempel skolesystem eller helsevesen), andre igjen symbolsk materiell som for eksempel musikk eller informasjon (ibid). I LO er teknologien en blanding av behandling av mennesker og symbolsk materiell. LO som organisasjon satser mye på informasjon og lever i stor grad av spredning av informasjon, men LO har også som mål å bedre arbeidstakeres rettigheter, og jobber på flere felt for å bedre menneskers arbeidsdag.

Omgivelsene til en organisasjon er også viktig å se på når vi vil forstå en organisasjons atferd. LOs omgivelser er i hovedsak andre faglige organisasjoner både på arbeidstaker- og arbeidsgiversiden både nasjonalt og internasjonalt. Men også myndigheter og internasjonale organer/fora som arbeider med LOs saker, som for eksempel EU og den internasjonale arbeidslivsorganisasjonen, ILO⁸. Det diskuteres i hvor stor grad omgivelsene spiller en rolle, og om omgivelsene er ”venn” eller ”fiende” for organisasjonen. Scott definerer omgivelser som det spesifikke fysiske, teknologiske,

⁸ Både arbeidsgiver og arbeidstakerside

kulturelle og sosiale miljøet en organisasjon må tilpasse seg til (Scott 2003:23). Alle organisasjoner må forholde seg til relasjoner med omgivelsene og deler av det større systemet som enhver organisasjon er del av. Omgivelsene kan ha ulik innflytelse, og ulike måter å nå organisasjonen på. Et eksempel er deltagerne som også, med få unntak, har medlemskap i andre organisasjoner og vil ha kulturell og sosial bagasje med seg inn i organisasjonen (ibid:23). Teknologi blir sjeldent konstruert i organisasjonen selv, og ved å bli innbrakt i organisasjonen vil det legge føringer for organisasjonen i ulik grad.

En frivillig organisasjon skiller seg fra andre organisasjoner blant annet ved at den ikke er opprettet av offentlige myndigheter, og at medlemmene, enten enkeltpersoner eller kollektiver, ikke får lønn for sitt medlemskap (Christensen og Egeberg 1994:176). LOs medlemmer får ikke lønn for å være medlem og LO er ikke opprettet av offentlige myndigheter.

1.4.1 LO som interesseorganisasjon

LO er med sin struktur og sine medlemmer en mektig interesseorganisasjon. LO er en arbeidstakerorganisasjon som organiserer enkelt individer gjennom andre fagforeninger. LO arbeider for å bedre arbeidsvilkår for sine medlemmer og for å vise solidaritet med arbeidstakere over hele verden. Tanken bak fagbevegelsen er at man blir sterke av å stå sammen og arbeide for felles interesser. Da får man mer makt bak kravene og kan stille sterkere i forhandlinger med arbeidsgivere. (Därfor fins facket:2006) LO ble opprettet for å fronte arbeidstageres interesser og mål.

LO ble dannet i 1898. Det var en sammenslutning av 24 fagforbund, 13 uavhengige fagforeninger og 19 lokale organisasjoner. Antallet medlemsforbund har endret seg gjennom årene, med sammenslåinger av ulike forbund, yrkesgrupper som ”forsvinner” og forbund som opphører. I dag er LO en sammenslutning av 16 medlemsforbund som organiserer arbeidstakere i både privat og offentlig sektor. LO har ikke personlige medlemmer, men forbundenes medlemmer blir ofte henvist til som LO-medlemmer. De ulike forbundene er:

- Fastighetsanställdas förbund
- Grafiska Fackförbundet – Media facket

- Handelsanställda förbund
- Hotell och Restaurang Facket
- Industrifacket
- Svenska Byggnadsarbetareförbundet
- Svenska Elektrikerförbundet
- Svenska Kommunalarbetareförbundet
- Svenska Livsmedelsarbetareförbundet
- Svenska Metallarbetareförbundet
- Svenska Musikerförbundet
- Svenska Målareförbundet
- Svenska Pappersindustri-arbetareförbundet
- SEKO – Facket för Service och Kommunikation
- Skogs- och Träfacket
- Svenska Transportarbetareförbundet.

Samlet har disse forbundene nærmere to millioner medlemmer. 930 000, eller 46 %, av medlemmene er kvinner. Kvinneandelen i de enkelte forbundene varierer. Svenska Kommunalarbetareförbundet har høyest andel kvinner med 80 %, Handelsanställda förbund har 70 % og Hotell- og Restauranganställda förbund har 68 % kvinnelige medlemmer. (LO 2002)

LOs oppgaver består hovedsakelig av å forhandle med arbeidsgiverforeningene om lønns- og arbeidsvilkår for LO-forbundenes medlemmer. Lobbyvirksomhet, tarifforhandlinger og samarbeidende organ for fagforbundene er blant de viktigste funksjonene LO har. Siden LO er en stor og mektig aktør i den svenske samfunnsdebatten har LO også tatt på seg å fremme et godt og rettferdig samfunn for alle. LO får svært mange høringer fra myndighetene i Sverige, og uttaler seg om det meste av nye lover med mer. LO er også aktiv i både den nordiske og den europeiske faglige samorganisasjonen.

Dette har vært en gjennomgang av trekk ved organisasjoner generelt og en kort presentasjon av LO. Før jeg går nærmere inn på LOs arbeid med likestilling og presentasjon av integrering av likestillingsperspektivet i LO ønsker jeg å presentere det

teoretiske bakteppet jeg har i min tilnærming til empirien. I det følgende vil jeg redegjøre for de ulike teoretiske perspektivene jeg har valgt å bruke, samt diskutere metodologiske problemer som kan oppstå, og som har oppstått, i gjennom oppgavens gang, før jeg presenterer empirien min. Avslutningsvis vil jeg knytte empiri og teori sammen i en drøfting av hva som har påvirket integreringen av likestillingsperspektivet og antallet likestillingsanalyser som blir gjort i LO.

2. Teoretiske betraktninger og metodologiske problem

2.1 Innledning

I det følgende vil jeg ta utgangspunkt i Scotts faktorer, tidligere presentert, som definerer ulike komponenter i en organisasjon; formell struktur, deltagere, mål og teknologi. Hovedfokuset mitt vil være på formell struktur. Jeg vil gå nærmere inn på ulike teorier som kan forklare forholdet mellom faktisk atferd og formell struktur. Jeg har valgt å bruke instrumentell og institusjonell teori, representert ved klassisk administrasjons-, kultur- og myteteori. I det følgende vil jeg presentere perspektivene jeg har valgt for å belyse problemstillingen min. Jeg vil så gå inn på hvilke forventninger jeg har til empirien og presentere hypotesene mine, gjennom å koble teori opp mot empiri. Helt til slutt vil jeg drøfte ulike metodologiske problemer jeg har møtt på underveis i prosessen og problematisere oppgavens vitenskaplige gyldighet.

2.2 Instrumentell teori

2.2.1 Generelt

Det instrumentelle perspektivet har en forståelse av organisasjoner som går ut på at det er mulig å endre organisasjoner gjennom mål/middel tankegang. Ved å endre formell struktur vil også atferd endres tilsvarende. Formell struktur er derfor viktig i instrumentell teori. Det forventes at formell struktur styrer atferd, og slik er det overensstemmelse mellom formell struktur og faktisk atferd i organisasjonen. Organisasjoner blir et instrument for måloppnåelse.

Det er viktig å klargjøre at det instrumentelle perspektivet baserer seg på en begrenset rasjonalitetsforståelse. Organisasjoner har relativt klare mål og virkemiddel. Simons (1976) begrep om begrenset rasjonalitet er viktig når det gjelder deltagerne i organisasjonen. Mennesket er i følge Simon, begrenset rasjonelt, men ved utforming

av organisasjonsstrukturen kan denne begrensingen modifisere og det samlede rasjonalitetsnivået heves (Simon 1976, Egeberg 1995:28). Det vil si at man innser at mennesket har en begrenset evne til å se alle konsekvenser av sine handlinger, og at det vil handle ut i fra det som anses som det beste alternativet i en beslutningssituasjon. ”Organisasjonsmedlemmer og beslutningstakere har begrenset kognitiv eller kunnskapsmessig kapasitet og vil handle på grunnlag av forenklete modeller av virkeligheten.” (Christensen m.fl. 2004:21) Når disse begrensede rasjonelle menneskene møtes i organisasjonen, vil strukturen ha muligheter til å oppheve de negative konsekvensene av den begrensede rasjonaliteten, og samlet sett blir det en modifisert rasjonell organisasjon.

Hierarkiet i organisasjonen styrer over og underordning mellom ulike nivåer i organisasjonen. Overordnede kan kommandere og instruerer underordnede, og informasjon følger de hierarkiske strukturene oppover (Christensen m.fl. 2004:34). I en hierarkisk variant av instrumentell teori vil det forventes at ”... atferd og resultater kan påvirkes ved å endre organisasjonsformene eller offentlige organisasjoners strukturer, prosesser og personale” (ibid:152). Resultatene av endringer kan imidlertid være vanskelig å få innsikt i, og oversikt over. For det første er det instrumentelle perspektivet basert på en begrenset rasjonalitet, noe som kan føre til at evnen til å ta i bruk og nyttiggjøre seg informasjonen blir begrenset. For det andre kan det henge sammen med at det er aktører i organisasjonen som ønsker å bruke informasjonen strategisk, i en maktkamp mellom ulike grupperinger i organisasjonen. Det er ulike interesser knyttet til informasjonen som kommer ut av endringsprosesser, og resultater fra evalueringer kan brukes til å tale for den ene partens interesser i en konflikt. Dette illustrerer en forhandlingsvariant av instrumentell teori. (Christensen m.fl. 2004:152-153)

2.2.2 Klassisk administrasjonsteori

Klassisk administrasjonsteori, her representert ved Gulick, er en retning innen instrumentell teori. Klassisk administrasjonsteori karakteriseres oftest med at man prøver å finne retningslinjer for en rasjonalisering av organisasjonsaktiviteter, gjennom for eksempel ledelsesprinsipper.

Gulick var tidlig ute med å definere administrative prinsipper som kunne være retningslinjer for rasjonalisering av organisasjoners handlinger (Scott 2003:41). Gulicks (1937) mål er å forklare og definere hvordan arbeidsdeling og koordinering best kan gjennomføres på en rasjonell måte. Han går igjennom flere prinsipper som må oppfylles for å få en mest mulig rasjonell benyttelse av blant annet arbeidskraft i organisasjoner. Han begynner med å vise til at arbeidsdeling er utgangspunktet for å forstå organisasjoner. Når en organisasjon har arbeidsdeling trenger man koordinering. Koordinering oppnås enten ved formell organisasjon, det vil si organisering i underavdelinger med ledere som koordinerer, eller ved dominans av en idé, som gjør at arbeiderne vet hva de må gjøre for å oppfylle ideen (Gulick 1937:6). For å oppnå koordinering gjennom organisering må man ta hensyn til menneskets begrensede evner. Den begrensede kontrollen skyldes delvis manglende kunnskaper, men enda mer manglende tid og energi/ressurser (ibid:7). Gulick setter derfor opp ulike krav som må imøteses for å unngå problemene med manglende kontroll. Det første kalles **Span of Control**, og viser til at en leder ikke kan personlig lede mer enn et par arbeidere/personer. En leder vil derfor lede andre ledere, som igjen leder andre. Dette prinsippets begrensninger er mest gjeldende blant toppledelsen (ibid:8). Det neste prinsippet er **Unity of Command**, som hevder at arbeidere helst bør ha en eller maks to ledere å forholde seg til. Dette for å unngå forvirring og motstridende beskjeder, ineffektivitet og uansvarlighet (ibid:9). **The Principle of Homogeneity** hevder at når man deler organisasjoner inn i underavdelinger må avdelingene deles inn slik at de som arbeider med det samme er i samme avdeling (ibid:9-10). Dette prinsippet har som mål å hindre friksjon og ineffektivitet, samt at ledelsen av en spesialisert avdeling ikke kan utføres av en lekmann. Hvordan man definerer hva som er å arbeide med det samme avhenger av hvilket spesialiseringsprinsipp man legger til grunn. Gulick opererer med 4 spesialiseringsprinsipper som kan være tjenelige å ta i bruk.

Det første spesialiseringsprinsippet er **formålsprinsippet**, altså hvilket formål arbeideren jobber med, for eksempel tjenesteyting, rørlegging, utdanning og så videre. En avdeling opprettet under formålsprinsippet vil inkludere alle som arbeider med helse, både leger, sykepleiere, laboranter, vaktmestere, ingeniører, kontorpersonale, regnskapsmedarbeidere og så videre (ibid:16). En slik avdeling vil ha en kjerneledel-

se med generell kunnskap om teknologiene som blir tatt i bruk av de ulike arbeiderne, arbeidere som er spesifikke for det formålet (for eksempel leger) og en andel av profesjonelle og viktige arbeidere som er felles for alle avdelinger (kontorpersonale, vaktmester, regnskapsmedarbeidere og så videre).

Prosessprinsippet er det neste alternativet. Man kunne ha samlet alle arbeiderne med like eller tilsvarende arbeidsoppgaver i en avdeling, for eksempel regnskapsmedarbeidere. Fordi de er satt til de samme typer arbeidsoppgaver gruppe for gruppe kunne de vært samlet i ulike avdelinger (ibid:16). Prosess henviser derfor til hvilke typer oppgaver som blir gjort eller hvilken teknologi som tas i bruk, for eksempel medisin, statistikk, planlegging og så videre, og ikke til hva eller hvilket tema som blir behandlet. En prosessavdeling vil bestå av en kjerneledelse med omfattende kunnskaper om teknologien som blir brukt, arbeidere som er spesielle for den avdelingen, og en gruppe av arbeidere som er lånt eller leid inn til å gjøre spesielle typer oppgaver som resten av staben ikke kan (ibid:16).

Man kan også organisere etter hvilke klienter eller materiell man arbeider med. **Klientellprinsippet** betyr for eksempel at man organiserer innrettet mot innvandrere, eldre, bønder eller kjøretøy(arbeiderne er sjåførere). Denne avdelingen ligner på prosessprinsippet når det gjelder oppbygging, det vil si at man har en kjerneledelse med omfattende kunnskaper og arbeidere som er spesielle for den avdelingen.

Det siste prinsippet viser til sted, **geografiprinsippet**, for eksempel fylke, stat og så videre. I en inndeling i følge geografiprinsippet vil avdelingen ta seg av alle behov og tjenester den regionen trenger, uavhengig av tema eller teknologi, og mest sannsynlig ha en underavdeling av bydeler eller kommuner. Helse, skole, økonomi og så videre er samlet i en avdeling relatert til region. Storbritannia er et eksempel på geografiprinsippet med sine departement for Skottland og Wales som tar for seg alle oppgavene i disse regionene.

Alle prinsippene har fordeler og ulemper, noe Gulick (1937:22-30) også går gjennom. Han vil ikke velge hvilket prinsipp han mener er best, han nøyer seg med å kartlegge de ulike inndelingene og vise til at en kombinasjon ofte er det som skjer, og at det til en viss grad er uunngåelig. For eksempel vil en organisasjon som spesialisere-

rer inn under geografiprinsippet måtte videre inndelegge fylkesavdelingene inn etter for eksempel formålprinsippet (ibid).

I LO har man valgt å bruke formålprinsippet som viktigste organiseringsprinsipp. Avdelingene i LO er organisert etter hvilket tema eller formål de arbeider med. Likestilling kommer inn under avdelingen som arbeider med økonomisk politikk og arbeidstageres rettigheter. Integreringen av likestillingsperspektivet gjelder alle avdelingene og har blitt lagt til som en tilleggsstruktur i tillegg til formålprinsippet. Likestillingsanalysene som alle ansatte skal gjøre kan sees på som en egen teknologi som skal utføres på en spesiell måte for alle saksbehandlere. Det indikerer at prosessprinsippet også har en plass i LOs organisasjonsstruktur.

2.2.3 Virkemiddelmodellen

Morten Egeberg (1989) har også bidratt til å systematisere ulike faktorer ved en organisasjon som er interessant å studere for å finne forklaringer på forholdet mellom faktisk atferd og formell struktur⁹. Hans bidrag er virkemiddelmodellen, som består av ulike variabler som kan tenkes å påvirke atferden. Variablene er ikke det eneste som kan påvirke, men de vil legge begrensninger og føringer på den enkeltes atferd og vil gjøre en type atferd mer sannsynlig enn en annen (Jacobsen 1989). Det er ulike krav som stilles til variabler som kan sies å være del av en virkemiddelmodell, de skal være relevante årsaksfaktorer, potensielt manipulerbare, og relativt lett operasjonaliserbare (Egeberg 1989). Egeberg har vist til tre virkemidler som er særlig relevante å manipulere for å endre atferd i organisasjoner. De tre variablene er; organisasjonsstruktur, organisasjonsdemografi og organisasjonslocus (fysisk struktur) (ibid).

Med organisasjonsstruktur menes "... et sett av relativt stabile, upersonlige og offisielle normer" (ibid:18). Dette henspeiler på den formelle strukturen i organisasjonen, det vil si de formelle forventningene som stilles til de ansatte om hvilke oppgaver de skal løse, og hvordan de er forventet å løse oppgavene. Organisasjonsstruktur definerer interessene og målene som skal forfølges, og hvilke vurderinger og alterna-

⁹ Egeberg selv sier at dette ikke er en teori som forklarer atferd, men jeg har valgt å bruke hans modell i oppgaven da jeg mener at den belyser caset på en fruktbar måte. Jeg vil ta utgangspunkt i variablene hans i forsøket på å knytte empiri og teori sammen.

tiver som skal anses som relevante (Egeberg 2003:4). Et eksempel på dette er en hierarkisk struktur som klargjør informasjonsflyt, ansvarsfordeling og lignende. Siden deltagerne er preget av begrenset rasjonalitet og ikke har kapasitet til å ta inn over seg all informasjon, alle alternativer eller konsekvenser, fungerer organisasjonsstrukturen som et filter. Strukturen forenkler og velger ut relevante alternativer og vurderinger (ibid:4).

Belønning og straff/sanksjoner for å styre aktørenes atferd er et sentralt punkt. Organisasjoner som LO kan ta i bruk ulike virkemidler for å få deltagerne til å handle i samsvar med forventningene, sosialisering, disiplinering og direkte kontroll. Sosialiseringspotensialet sier noe om organisasjonens evner til å forme deltagerne slik at de identifiserer seg med de rådene problemforståelsene og løsningsoppfatningene. Disiplineringspotensialet sier noe om i hvor stor grad organisasjonen klarer å motivere deltagerne til å opptre i samsvar med forventningene, for eksempel gjennom utsikt til belønninger og straff. Kontrollpotensialet dreier seg om hvordan organisasjonen korrigerer beslutninger som ikke kan godtas som organisasjonens beslutninger (Egeberg 1995:22).

LOs struktur kan for eksempel sees gjennom hvordan valgte organer forholder seg til hverandre, hvordan sekretariatet er oppdelt i avdelinger, og hvordan sekretariatet forholder seg til valgte organer. Hvilke forventninger stiller til deltagerne og hvordan ledelsen får de ansatte til å oppfylle forventningene er også del av strukturen.

Organisasjonsdemografi viser til egenskaper ved de ulike aktørene i organisasjoner. Disse egenskapene tar aktørene med seg inn i organisasjonen, og kan styres ved at man har planmessige inntak av nye ansatte, f.eks. rekruttering. Egenskapene kan være kjønn, tjenestetid, utdanning, sosial og geografisk bakgrunn, yrkeserfaring og lignende (Egeberg 1989). Demografi og en organisasjons som LO sin evne til sosialisering henger sammen.

”Socialized organizational members identify themselves strongly with a particular organization, and are supposed to advocate its interests ”automatically” in the sense that these interests are taken for granted and legitimate without further consideration. Arguably, the extent to which an Organization has to rely on external control mechanisms (incentive and sanctions) depend on the extent the decision-makers have become socialized within that same organization” (Egeberg 2003:8)

Det kan diskuteres i hvor stor grad personlige egenskaper ved aktørene kan påvirke organisasjonen. Egentlig er det bare ansiennitet som er en organisasjonsvariabel (Egeberg 2003:8). Men det har vist seg at andelen av en organisasjons personell kan spille inn. Klusters eller kohorter av grupperinger i organisasjonen, som for eksempel etnisk tilhørighet, kjønn, profesjon eller lignende har vist seg å gjøre det mer sannsynlig at enkelte gruppers interessert blir tatt hensyn til (ibid:8 og Selden 1997:117-122).

Likestilling har generelt blitt sett på som et kvinnespørsmål, og det eksisterer en utbredt forestilling flere steder om at det er bare kvinner som er opptatt av og interessert i likestilling. En slutning av dette kan være at organisasjoner med mange kvinnelige ansatte vil være mer opptatt av likestilling enn en organisasjon med overvekt av mannlige ansatte. LO har en forholdsvis jevn fordeling av kvinner og menn blant de ansatte, men det er ingen menn som er sekretærer/assistenter og et stort flertall av ombudsmennene er menn¹⁰.

Locus viser til fysisk struktur. Det kan være bygninger, kontorer, informasjonsteknologi (hardware), maskiner og lignende (Egeberg 1989). Trekk ved lokalene og fysisk rom påvirker deltagerne i organisasjoner som LO ved at det gjør det mulig å skille mellom privatlivets rolleforventninger og organisasjonens rolleforventninger (Egeberg 2003:8). Overlappende organisasjonsstrukturer som er atskilt i rom vil utvikle forskjellige roller og identiteter, mens nærhet i rom vil fremme like roller og identiteter (ibid:9). Locus kan også vise at endringer i fysiske strukturer kan være med

¹⁰ Se kapittel 3.1 LOs organisasjonsstruktur for definisjoner og nøyaktige tall.

på å endre kontaktmønsteret i organisasjonen (Egeberg 1989:9 og Jacobsen 1989). Locus samvirker med formell struktur, et eksempel på det er at viktige avdelinger ofte er plassert nær ledelsen, eller hvordan utflytting av direktorat til distriktene påvirker forholdet til departementet og så videre.

LO-huset er stort og rommer mange ansatte. Flere av forbundene som er medlem av LO har også kontorer i samme hus. Sekretariatet strekker seg over tre-fire etasjer og det er forholdsvis stor avstand mellom de ulike avdelingen på hver sin side av huset. Innimellom avdelingene er det små pauserom eller steder hvor det står kaffeautomater og en til to-manns røykebåser¹¹, hvor de ansatte kan treffes uavhengig av avdeling. Hver enkelt avdeling har også små pauserom med kjøkkenutstyr til å oppbevare mat og lignende.

2.3 Institusjonell teori

2.3.1 Generelt

Som nevnt kan det være et misforhold mellom faktisk atferd og formell struktur. Institusjonelle teorier kan gi mulige forklaringer på dette misforholdet¹². Det finnes mange ulike institusjonelle teorier, og de er divergert og har ulike vinklinger og syn på organisasjoner.

Scott (1987) finner likevel at de enes om at aktører i organisasjoner deler forståelser og karakterisering av situasjoner som påvirker deres handlinger, i tillegg til eller fremfor formell struktur. ”... the social process by which individuals come to accept a shared definition of social reality...” (Scott 1987:496 tatt fra Øyen 1991:14)

Et institusjonelt perspektiv innebærer at uformelle normer, rutiner, praksiser og omgivelser påvirker atferd. En endring i struktur vil ikke nødvendigvis føre til endring i handling, med mindre endringene er i overensstemmelse med den uformelle strukturen/kulturen. Det er ulike retninger innen institusjonell teori og jeg har valgt å

¹¹ Basert på observasjoner gjort i mai 2003.

¹² Løst kobla systemer eller det åpne organisasjonsperspektivet kunne også bidratt med forklaringer, men jeg har valgt å se bort i fra det i denne oppgaven av tidshensyn.

basere meg på Selznick (1997), March og Olsens (1976 og 1996) forståelse innen kulturperspektivet, og Meyer og Rowan (1991) og Røvik (1998) innen myteperspektivet.

2.3.2 Kulturperspektivet

Selznick

En retning innen institusjonell teori er kulturperspektivet. Selznick (1997) er en av dem som ofte har blitt plassert innenfor denne retningen. Selznick (1997:18-19) skiller mellom organisasjoner og institusjoner på følgende måte; en organisasjon defineres som et formelt system av regler og målsetninger, det er et teknisk instrument for å mobilisere menneskelig krefter og rette dem mot et fastsatt mål. En institusjon defineres som et naturlig produkt av sosiale behov og påtrykk, en mottakelig og tilpassningsdyktig organisme (ibid:19). Dette innebærer at en institusjon er noe mer enn en organisasjon. Alle institusjoner er organisasjoner, men ikke alle organisasjoner er institusjoner. Organisasjoner kan utvikle seg til å bli institusjoner ved at de utvikler uformelle normer og verdier, i tillegg til de formelle normene og reglene (Christensen m.fl. 2004:47). Prosessen med institusjonalisering av organisasjoner er en viktig del av kulturteorier. Dette innebærer at organisasjoner gradvis utvikler og fremdyrker verdier og normer som blir en viktig del av en institusjon. Verdiene utvikles ved at en organisasjon som opprinnelig er et redskap for måloppnåelse, også har psykologiske og sosiale funksjoner (Selznick 1997:27). Organisasjonen får en verdi i seg selv, og verdiene og normene infiserer organisasjonen (ibid:41). Disse normene og verdiene styrer atferden til deltagerne i stedet for, eller i samvirkning med, de formelle normene. En uformell kultur utvikles og denne blir viktigere enn formell struktur (ibid:41). Det blir et mål i seg selv å videreutvikle normer og verdier, og å overleve som institusjon. Overlevelse er viktig for alle organisasjoner, men for en institusjon blir overlevelse et mål i seg selv. Om organisasjoner ikke er levedyktige i den forstand at de ikke er effektive eller økonomisk lønnsom vil nedleggelse, eller i alle fall kraftige omstruktureringer, være en av konsekvensene. En institusjon vil derimot mene at

egen overlevelse er så viktig at eventuelle ineffektive løsninger ikke vil hindre institusjonen i å bestå (ibid:8). Overlevelse for institusjonen er viktigere enn alt annet.

Organisasjoner kan oppleve institusjonell erfaring både fra det interne sosiale miljøet og fra ytre omgivelser. Generelt kan man si at Selznick oppfatter institusjonens omgivelser som noe truende og som en "fiende". Det er viktig at organisasjoner holdes sammen og jobber internt for å overleve. Selznick (1997) er spesielt opptatt av ledelsen i institusjoner og deres oppgaver. En leder skal i følge Selznick (1997:55) først og fremst være opptatt av å samle institusjonene om felles mål, som lederen definerer, hun skal forsvare institusjonens mål og struktur og forbedre/opprettholde institusjonens selvbilde. Ledere er viktige som bærere av identiteten til institusjonen og skal gi konkret form til verdipremisser (ibid:55). "Lederskapet skal bidra til å skape identitet gjennom trening, opplæring, holdningsskaping og indoktrinering." (Christensen m.fl. 2004:58). Det at organisasjonen blir bærere av en identitet blir også til en viss grad til et mål i seg selv (Selznick 1997:103). Det bærende konseptet til Selznick er at uformelle strukturer og verdier/normer påvirker atferd i like stor, om ikke større, grad som formell struktur. Kulturelt lederskap trenger ikke nødvendigvis henge sammen med formelt lederskap, det kan være personer i organisasjonene som har en spesiell posisjon og eller særegne personlige egenskaper som gjør at de slår sterkt gjennom med bestemte kulturelle verdier (Christensen m.fl. 2004:58).

LO er en institusjon som anser sin overlevelse og videreføring av sine verdier som viktig. LOs verdier er tydelige og synliggjort for den allmenne borger i Sverige.

March og Olsen

March og Olsen (1976 og 1996) er inne på noe av det samme når de skriver om "Logic of Appropriateness". Dette innebærer en forståelse av atferd som består av at aktørene prøver å knytte regler og situasjoner sammen. Aktørene velger hvilke regler det er passende/riktige å bruke i ulike situasjon, og man vil forsøke å matche riktig løsning til problemet. Christensen m.fl. (2004:50) viser ulike spørsmål en aktør vil spørre seg selv om hun opererer under "Logic of Appropriateness". Hvilken type situasjon står aktøren overfor? Hvilke identiteter er den viktigste for aktøren og institusjonen? Hvilke handlingsregler gjelder for denne situasjonen?

”Tanken er at denne matchingen eller koplingen [mellom situasjon og identitet] vil skje relativt intuitivt, og at organisasjonskulturen innebærer relativt konsistente sett av regler og identiteter, slik at koplingen er enkel å gjøre” (ibid:50)

Motsatsen til ”Logic of Appropriateness” er ”Logic of Consequences”, som baserer seg på at aktørene vurderer mulige konsekvenser av handlinger og velger det alternativet som best stemmer overens med preferansene til aktøren. Aktøren vil da spørre seg hva målet er, hvilke handlinger som er mulig, hvilke konsekvenser kan ventes, og hvor sannsynlig er konsekvensene (Christensen m.fl. 2004:32). ”Logic of Consequences” innebærer at aktøren baserer seg på formelle regler, og blir ofte tolket som et rasjonelt/instrumentelt perspektiv. ”Logic of Appropriateness” innebærer at aktøren baserer sin avgjørelse på uformelle regler, og blir ofte tolket som et institusjonelt perspektiv.

March og Olsen viser til at verdiene blir utviklet over tid innen organisasjonen, institusjonalisering er en prosess. Erfaringer, identiteter og roller blir til regler som regulerer handlinger innen for organisasjonen (March og Olsen 1996). Aktørene følger disse reglene, og slik påvirkes beslutninger. Den uformelle strukturen etableres ved at;

”... de uformelle, institusjonelle normene og verdiene gradvis vokser fram gjennom evolusjonære, naturlige utviklingsprosesser, der en organisasjon gradvis tilpasser seg indre og ytre press. Disse institusjonaliseringsprosessene, som ses på som uintenderte og uplanlagte, skaper en distinkt identitet, ”sjel” eller kultur.” (Christensen m.fl. 2004:54).

Sosialisering hjelper kulturen i å få fotfeste og i å bli viktigere enn den formelle strukturen. Deltagerne vil forsøke å handle i tråd med den uformelle strukturen for ikke å oppleve sanksjoner. Kulturen blir bestemmende for atferdsmønster og hva som blir sett på som aktuelle og gode løsninger på problemer. Det kan være vanskelig for utenforstående og nyansatte å se den uformelle strukturen ved første øyekast. Den uformelle strukturen har ikke, som formell struktur, nedskrevne regler og rutiner for hvordan man skal oppføre seg i henhold til kulturen. Sosialisering og erfaring/kjennskap til institusjonen vil etter hvert vise deltageren hvilke forventninger

den uformelle kulturen har til vedkommende og hvordan man oppfører seg passende i institusjonen.

2.3.3 Myteperspektivet

En annen retning innen institusjonell teori er myteperspektivet. Det skiller seg fra kulturperspektivet ved at man i mye større grad fokuserer på eksterne omgivers påvirkning.

Meyer og Rowan

Alle organisasjoner forholder seg til andre organisasjoner i omgivelsene og trenger legitimitet fra omgivelsene for å overleve. Ytre omgivelser har forventninger til institusjonen. Disse forventningene stammer i felles virkelighetsforståelser om hva som er akseptable måter å løse problemer på, hva som er god kunnskap og så videre (Meyer og Rowan 1991). Forventningene blir sett på som den eneste riktige måten å løse organisasjonsproblemer på. Forventningene kan handle om mye forskjellig, og være alt fra oppskrifter om medarbeidersamtaler, reformer/privatisering i offentlig sektor, spesialiseringsmodeller og så videre. En definisjon på en myte/oppskrift er; "... en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fanger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner." (Røvik 1998:13). Disse oppskriftene flyter rundt i organisasjonens omgivelser på ulike måter og organisasjonen kan velge å ta dem inn i sin struktur (Meyer og Rowan 1991:45). Ved å adoptere disse oppskriftene på hvordan organisasjoner bør være, oppnår organisasjonen legitimitet (ibid:53). Når organisasjoner oppnår legitimitet ved adopsjon vil flere organisasjoner ta opp i seg oppskriftene. Det fører til at institusjoner blir like/isomorfe, og likheten fremmer suksess og overlevelse (ibid).

Myteperspektivet innebærer at institusjoner prøver å følge opp denne felles virkelighetsforståelsen, og vil derfor ha den atferden som forventes av dem. Om myten viser seg å være ineffektiv eller inkonsistent kan løsningen være å dekkle strukturer fra aktivitet, og/eller aktiviteter fra hverandre (Meyer og Rowan 1991:55). Myten blir da "hengende" utenpå institusjonene som en ferniss og dekklet fra den faktiske beslutningsatferden (ibid). Institusjonene vil få legitimitet av andre institusjoner fordi de

har adoptert oppskriften, men kan likevel fortsette med den tidligere atferden. De vil tilsynelatende ha den atferden som forventes av dem, men har det egentlig ikke. Institusjoner er ikke villige til å gå andre institusjoner etter i sømmene om de faktisk har endret atferd i følge oppskriften, for da kan de risikere at det samme skjer med dem (ibid:59-60).

Røvik

Røvik (1998) er en annen som kan sies å tilhøre myteperspektivet, men han har en litt annen vinkling enn Meyer og Rowan. Røvik er opptatt av hva som skjer når en ny oppskrift kommer inn i en organisasjon, men også hva som gjør en myte/oppskrift til det den er. Han fokuserer på fellestrekk mellom de mest populære oppskriftene, og hevder at også mytene må ha legitimitet (ibid). Myter blir ofte spredd gjennom litteratur på området, som organisasjonsteorier, ledelseskurs og så videre (ibid:65). Det som kjennetegner er vellykket myte er at de som prøver å "selge" den henviser til kjente og vel ansette organisasjoner som har positive erfaringer med oppskriften (ibid:78). De blir også ofte uttrykt svært generelt, slik at alle organisasjoner har en viss gjenkjenning av problemet oppskriften gir en løsning på. Oppskriftene blir ofte gjort til varer organisasjonen kan kjøpe. De må ikke virke konfliktøkende eller støtende for noen grupper (ibid:108). Det er viktig å fokusere på at akkurat denne oppskriften er nytenkende og moderne. Oppskriftene er også brukervennlige og gir en klar veiledning på hvordan organisasjonene skal ta dem i bruk (ibid:91).

Organisasjoner vil ofte prøve å kontekstualisere mytene, det vil si å uttrykke slektskap med oppskrifter som er i ferd med, eller har blitt populære, for å vise at de er oppdaterte og med (ibid:99). Dette gir legitimitet og identitet. Organisasjoner kan ha følgende grunner til å adoptere oppskrifter; det kan være et reelt problem som det trengs en løsning til, det kan være en aksept av eksternt definerte problembeskrivelser, eller det kan være en forvaltning av identitet (ibid:119).

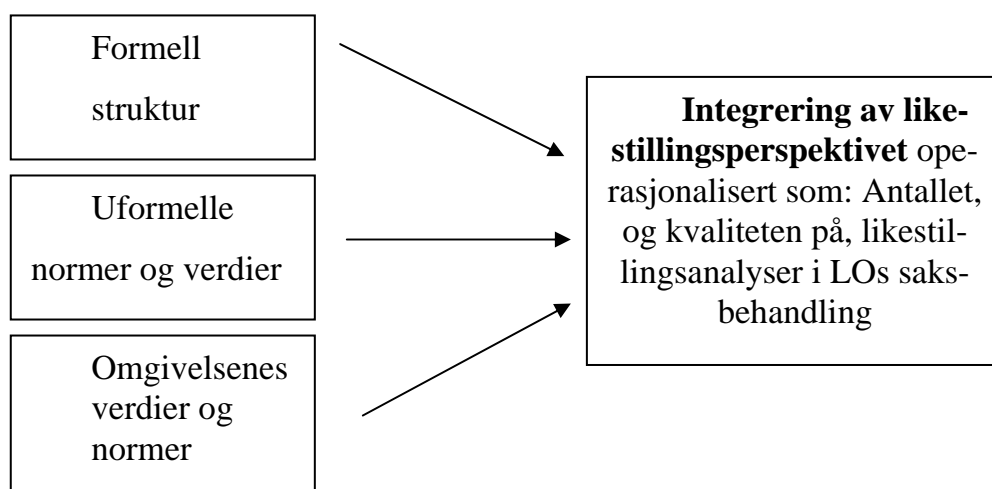
Røvik (1998:148) mener at Meyer og Rowans teori om at oppskrifter som ikke viser seg å være effektive blir hengende utenpå som en ferniss er for dårlig empirisk belagt. Han mener derimot at oppskrifter som ikke passer inn i organisasjonen blir oversatt/tilpasset, slik at de passer inn (ibid:151). Organisasjoner kan oversette opp-

skrifter enten fordi det ligger en rasjonell kalkulasjon bak, for eksempel at oppskriften ikke fungerte tilfredsstillende. Eller det kan også være resultat av en uintentert hendelse, for eksempel at en organisasjon kopierer en annens oppskrift uten å vite om justeringer som den første organisasjonen har gjort. Eventuelt det kan være som ledd i forvaltning av identitet, organisasjonen aper ikke etter andre, men lager sin egen variant (ibid:153-156). Oppskrifter kan oversettes ved konkretisering av de ofte generelle oppskriftene, man kan også innføre oppskriftene delvis, det vil si elementer av oppskriften. Kombinasjon av deler av ulike oppskrifter eller konsept sammen er mulig. Men også sammensmeltning av flere oppskrifter eller deler av dem, slik at en ny variant oppstår. Samlet sett kan man si at Røvik skiller seg fra Meyer og Rowan ved at han mener at organisasjoner tar i bruk ulike virkemiddel for å få oppskrifter som allerede er adoptert, til å passe inn i struktur og atferd. Både Røvik og Meyer og Rowan kan sies å tale for at omgivelsene til en organisasjon er en ”venn”, og ikke en trussel som institusjonen må beskytte seg mot.

2.4 Forventninger ut i fra teorien

2.4.1 Generelt

I forhold til min empiri om hva som påvirker faktisk atferd i LOs likestillingsarbeid og ut i fra de teoretiske perspektivene kan man tenke seg følgende kausalmodell;



Figur 2.1: Kausalmodell, uten rangering av viktigste påvirkingsfaktor

2.4.2 Forventninger ut i fra instrumentell teori

I forhold til min empiri vil Gulick (jfr. Kap 2.1.1 Klassisk administrasjonsteori) bli sentral fordi integrering av likestillingsperspektivet kan på mange måter sees som en endring av prinsipp. Fra at noen få arbeidet mot et spesielt formål til at alle skal arbeide med en type prosesser. Hvis man ser på likestillingsarbeidet i LO under ett, baserte organiseringen av likestillingsarbeidet, i en underenhet, seg tidligere på et rent formålsprinsipp. Etter innføringen av integrering av likestillingsperspektivet ble likestillingsarbeidet også organisert etter prosessprinsippet. Alle ansatte må bruke en spesiell metode eller teknologi for å arbeide med likestilling. Disse er ikke samlet i en avdeling, så prosessprinsippet kommer som et supplement eller tillegg til formålsprinsippet ikke som en erstatning. Formålsprinsippet er det styrende prinsippet da alle avdelinger er organisert etter hvilket formål de arbeider med. Samtidig har LO også beholdt formålsprinsipporganiseringen i likestillingsarbeidet ved å beholde dem som arbeider spesielt med policy på en avdeling med ansvar for likestilling. På en måte har LO separert likestillingsarbeidet i tre, det interne likestillingsarbeidet som ligger hos personalavdelingen, det eksterne/utadrettede som ligger hos policyavdelingen, og det generelle som ligger hos alle ansatte. Det generelle kan være både internt og eksternt, avhengig av hvilken sak og hvilket saksfelt det gjelder. Kompleksiteten i LOs struktur økte betraktelig ved innføringen av likestillingsperspektivet. Formålsprinsippet ligger til grunn, og prosessprinsippet kom i tillegg til denne organiseringen. Alle andre formål eller tema i LOs organisasjon er organisert etter formålsprinsippet, og berøres ikke av prosessprinsippet.

Egebergs virkemiddelmodell er også sentral, da den på en fruktbar måte viser til interessante elementer i en organisasjon som LO. Det er viktig å se på hvordan formell struktur har påvirket atferd i LO, og å se om demografi og locus også kan ha noe å si for atferd.

Instrumentell teori vil, som jeg i det foregående har vist, si at man har tro på at man kan endre beslutningsatferd ved å manipulere enkelte faktorer ved organisasjonen. Når man manipulerer disse variablene vil utfallet bli som ventet/ønsket.

I henhold til min problemstilling vil jeg derfor gjøre følgende antagelser:

H1: Endrer man spesialiseringsprinsipp i LO, fra formålsprinsippet til prosessprinsippet, vil dette ha en positiv effekt på bruken av likestillingsanalyser i saksbehandlingen. Antallet likestillingsanalyser vil øke ved integrering av likestillingsperspektivet.

H2: Hierarkisk styring gjennom ledelsens instruksjoner om likestillingsanalyser vil ha en positiv effekt på de ansattes bruk av likestillingsanalyser i saksbehandlingen.

H3: Press fra ledelsen vil øke bruken av likestillingsanalyser i saksbehandlingen.

H4: Klare mål vil være nødvendig for å få gjennomført bruken av likestillingsanalyser.

2.4.3 Forventninger ut i fra kulturperspektivet

LO har en lang tradisjon som har bidratt til institusjonaliseringen. Med det menes det at LO har utviklet egne verdier, og egenverdi. LO selv som organisasjon oppfatter at det eksisterer LO-verdier både formelle og uformelle, som blant annet består av rettferdighet og likeverd på arbeidsplassen. Når noe blir institusjonalisert kan uformelle normer påvirke atferden i organisasjonen. Forventninger som ikke stammer fra den formelle strukturen vil spille inn på hvorledes aktørene løser problemer og fatter beslutninger. Med det menes det at aktørene ser på institusjonsverdiene som viktige, og de verdiene som institusjonen innehar påvirker atferden i liksom stor grad som formell struktur (Roness 1995). De uformelle normene kan gjøre det vanskelig å endre elementer ved en organisasjon. Institusjoner preges av innebygd motstand mot endring, med mindre endringen er i overensstemmelse med uformell kultur. Vil LO som institusjon ta inn over seg endringene i likestillingsarbeidet? Vil arbeidet med analyser være noe alle tar del i? Normene og rutinene i LO kan vanskeliggjøre endringen, og de ansatte kan være skeptisk til å gjøre likestillingsanalyser. Endringer kan bli oppfattet som forstyrrende, ressurskrevende, smertefulle, truende for makt og status (Olsen 1998:328). Derfor skjer ofte endringer i institusjoner ved inkrementelle steg, med mindre institusjonen møter kriser. Olsen viser at institusjoner også kan åpne for endringer fordi de kan virke legitimerende, og samtlende for aktørene (Olsen 1992:257).

Det er også viktig å nevne at institusjoner kan endre seg, spesielt hvis de foreslåtte endringene er i overensstemmelse med de uformelle normene. Da vil formell struktur endres for å tilpasses faktisk atferd, altså en omvendt tidsrekkefølge enn i instrumentell teori (Egeberg 1995:64).

I henhold til min problemstilling vil det kunne forventes at kulturteori kan påvirke innføringen, og gjennomføringen, av likestillingsanalyser ved at uformelle normer spiller inn på atferd. Det er sannsynlig at aktørene motsetter seg å få mer omfattende oppgaver og nye ansvarsområder. Dette kan skyldes at integrering av likestillingshensyn ikke stemmer overens med LOs egne verdier. Likestilling trenger ikke være en prioritering som kulturen i LO anser som viktig. Integreringen vil derfor ikke bli gjennomført som planlagt fordi dens verdier ikke er i overensstemmelse med de opprinnelige normene og verdiene. Selv om den formelle strukturen endres, vil ikke den uformelle endres, og da er man like langt. Eksisterer det uformelle normer i LO som sier at likestilling ikke er viktig, vil integrering være et dårlig alternativ fordi det mangler "ildsjeler". Ildsjeler er personer som har en personlig interesse i likestillingsarbeid, og som tar med seg likestillingsperspektivet i arbeidsoppgavene sine uansett om de er pålagt det eller ei. Det er også ofte ildsjeler som under tradisjonelt likestillingsarbeid, med egne avdelinger, arbeider på slike avdelinger fordi de er spesielt opptatt av likestilling. Uformelle normer mot likestilling i en integrert modell vil hindre at det skjer noe med likestilling, uten om de ildsjelene som uansett ville arbeidet med likestilling. Hvis de uformelle normene sier at likestilling er viktig vil den integrerte modellen være bra fordi de uformelle normene vil bidra til at de ansatte jobber med likestilling slik de skal i følge den formelle strukturen. Det bør nevnes at uformell kultur er vanskelig å måle og jeg må basere meg på indikasjoner.

Jeg har følgende forventninger til LOs integrering av likestillingsanalyser i henhold til kulturperspektivet:

H1: Innføringen av likestillingsanalyser blir gjennomført som planlagt dersom det er i overensstemmelse med LOs uformelle normer og verdier.

H2: LOs uformelle normer sier at likestilling ikke er så viktig, og bruken av likestillingsanalyser vil være liten.

H3: LOs motstand mot endring vil gjøre at likestillingsanalyser blir akseptert over lengre tid. Prosessen vil være preget av inkrementelle endringer over tid.

H4: Det vil være subkulturer som deler LO i synet på likestillingsanalyser. Kvinner vil være mer positive til likestillingsanalyser enn menn.

2.4.4 Forventninger ut i fra myteperspektivet

LO er som nevnt en stor institusjon som i stor grad forholder seg til mange andre organisasjoner. LO er avhengig av at andre de skal forholde seg til synes LO er viktig, for å opprettholde sin legitimitet og makt. Myteteori blir også et sentralt punkt i forhold til min problemstilling, da jeg ser det som sannsynlig at likestilling er noe LOs omgivelser er opptatt av, og at viktigheten av likestilling er en del av en felles virkelighetsforståelse. Det faktum at stadig flere institusjoner velger å integrere likestillingshensynet tyder på at myteperspektivet kan spille en viktig rolle. Selv om LO har vedtatt at de skal integrere likestillingshensynet er det derimot ikke nødvendigvis den mest effektive måten for LO å arbeide med likestilling. Det er heller ikke sikkert at LO ser det som viktig å prioritere arbeidet med likestilling. Adopsjon av oppskrifter vil gi legitimitet til LO, selv om ikke faktisk atferd er i overensstemmelse med struktur. Integrering kan derfor være noe som LO sier de jobber med og som de ikke følger opp når alt kommer til alt.

Antagelser med hensyn til myteperspektivet:

H1: Grunnen til at LO har innført likestillingsanalyser er at det er en trend i tiden hos LOs omgivelser.

H2: Om innføring av likestillingsanalyser viser seg å være ineffektivt eller inkonsistent med LO mål eller måte å arbeid på vil likestillingsanalyser dekobles fra faktisk atferd, og bli til et ferniss.

H3: LO tilpasser likestillingsanalysene slik at de passer til egen organisasjon og virksomhet dersom det viser seg at det ikke passer overens med LOs mål eller måte å arbeide på.

2.5 Metodologiske refleksjoner

2.5.1 Innledning

I starten av kapittel to har jeg argumentert for teorivalget mitt. Jeg har redegjort for teoriene jeg har brukt på empirien og hvilke forventninger jeg har til empirien ut i fra de ulike perspektivene. I det følgende vil jeg redegjøre for valg av forskningsmetode, innsamling av empiri og vise til ulike problemer jeg har støtt på i løpet av oppgavens gang.

2.5.2 Valg av forskningsmetode

Det er flere mulige måter å nærme seg komplekse sosiale fenomener. Det er vanlig å skille mellom kvantitative og kvalitative metoder. Det som ofte skiller dem er antallet enheter og antallet variabler. En kvalitativ studie har ofte få enheter og mange variabler (King m.fl. 1994:4). Forskeren går i dybden på fenomenet og ser på flere ulike variabler for enten å utforske, beskrive eller forklare et sosialt fenomen. Andersen (1990:13-14) beskriver kvalitative metoder som:

”Det centrale i metoden er, at man – gennem forskellige former for dataindsamling – er i stand til å skabe dybere forståelse for det problemkompleks, man studerer, samt at forstå problemkomplekset sammenheng med helheden. Metoden er kendetegnet ved nærhed til datakilden.”

Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming til hvordan LO arbeider med likestilling. Det har jeg gjort i håp om at det vil belyse arbeidet LO gjør med likestilling fra flere ulike sider, og vise individuelle holdninger og tanker de ansatte har om likestillingsanalyser.

I og med hovedfagsoppgavens begrensede omfang, og eventuelle fordeler med casestudiers metode, har jeg valgt å gjøre en case studie på LOs likestillingsarbeid. Jeg ser bare på svensk LOs arbeid med integrering av likestillingsperspektivet, og har ingen andre enheter jeg studerer. Casestudien, som forskningsdesign, defineres av Yin (1994:13) som:

“A case study is an empirical inquiry that
- investigates a contemporary phenomenon within its real-life context especially when

- The boundaries between phenomenon and context are not clearly evident. [...]

The case study inquiry

- Copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result

- Relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulation fashion, and as another result

- Benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis.”

Denne definisjonen ligger til grunn for min tilnærming til LOs arbeid med likestillingsanalyser og hvordan jeg har valgt å samle inn empiri. Jeg har lagt vekt på en triangulering av datakildene mine for å belyse problemstillingen og for slik å bedre den definisjonsmessige validiteten. Ved å ha flere kilder, som intervju, arkivmateriale som protokoller og vedtak, annet skriftlig materiale som handlingsplaner og veiledere, og fysiske observasjoner håper jeg at jeg kan si mer om hvorfor LO har valgt å integrere likestillingsperspektivet enn om jeg bare hadde hatt en kilde. Flere kilder på samme problemstilling vil belyse fra flere ulike sider, og bruke samme mål på det samme fenomenet, og slik øke oppgavens validitet (Yin 1994:92).

2.5.3 Innsamling av data

Som nevnt ovenfor har jeg benyttet meg av flere kilder for å belyse problemstillingene mine. Jeg tok tidlig på våren 2003 kontakt med Maud Janson i LO via e-post. Vi

hadde korrespondanse om generelle spørsmål. Jeg hadde også kontakt med LOs arkiv, ved Anneli Alrikson, som var svært behjelpelig med å sende meg rapportene og diverse annet materiale som handlingsprogrammet *Klass og Kön* 1996. I mai 2003 drog jeg til Stockholm for å gjennomføre intervjuer og besøke arkivet. Jeg hadde før jeg dro tatt kontakt med avdelingslederne og noen saksbehandlere blant annet på personalavdelingen og på policy¹³, totalt 18 personer, for å avtale intervjuer. Jeg fikk intervjuavtale med 7 personer før jeg drog til Stockholm, og avtalte ett intervju til mens jeg var der. Mitt henvendelsesutvalg var begrunnet i at jeg ønsket å intervjuer både avdelingsledere og saksbehandlere, samt å få intervjuet personer fra flere ulike avdelinger. De informantene jeg henvendte meg til bestemte selv om de ønsket å bli intervjuet, så utvalget kan sies å være en blanding av skjønnsmessig utvelging og sjølseleksjon (Hellevik 1994:88). Det kan være flere problemer knyttet til disse utvalgsmåtene. Min skjønnsmessige henvendelse kan innebære at jeg ubevist valgte enheter som hadde egenskaper som stemmer med mine forhåndsoppfatninger (ibid:89). Sjølseleksjonen innebærer stor fare for at jeg intervjuet personer som i utgangspunktet var spesielt interessert i temaet, eller som hadde mer uttrykte meninger om likestillingsanalyser enn resten av universet (ibid:90). Jeg vil opplyse om at jeg på noen av informantene kunne merke at de var mer opptatt av likestilling enn hva jeg vil tro resten av universet er. Likevel mener jeg at det var riktig å bruke dem som kilder, da jeg er av den oppfatning at det alltid vil være slik at noen tema interesserer mer enn andre for

informanter. Totalt intervjuet jeg 8 personer, hvor av 2 var avdelingsledere, 1 ombudsmann og 5 saksbehandlere. Jeg intervjuet 2 menn og 6 kvinner. Aldersmessig var de spredt mellom 25 og 60 år. Ett av intervjuene mine ble gjennomført over telefon, resten var fysiske møter på informantens kontor. Jeg brukte diktafon og skrev referater fra alle intervjuene, unntatt telefonintervjuet¹⁴, som informanten hadde mulighet til å lese gjennom for sitatsjekk. Diktafon kan ha påvirket informantene mine til å ikke uttale seg åpent om tema (Rubin & Rubin 1995:126). Det har vært viktig for

¹³ Enheten for økonomisk politikk og arbeidstakeres rettigheter

¹⁴ Ved dette intervjuet gjorde jeg notater underveis og lagde referat på grunnlag av dem.

meg å hele tiden kunne garantere for informantenes anonymitet, noe som kan være en utfordring når utvalget består av så få personer.

Jeg skrev intervjuguide¹⁵ med åpne spørsmål til alle intervjuene. Jeg baserte meg på de tre teoretiske perspektivene da jeg skrev intervjuguiden. Yin(1994:103) kaller denne strategien ”relying on theoretical propositions”. Intervjuguidene var nesten like til alle intervjuene, men jeg stilte ett spørsmål til de ansatte ved policy avdelingen som de andre informantene ikke fikk. Jeg gjennomførte en blanding av det Mikkelsen (1995:94) kaller ”interview guide approach” og ”Standardized open-ended interview”. Jeg hadde intervjuguiden med klart formulerte spørsmål, men noen ganger i løpet av intervjuet fikk det mer preg av styrt samtale om temaet og jeg omformulerte spørsmålene noen ganger om informanten ikke forstod hva jeg spurte om.

Av andre kilder søkte jeg om adgang til arkivet som ble godkjent. Jeg hentet ut protokoller og sakspapirer relatert til likestillingsarbeidet i LO. Jeg fikk også bla gjennom og kopiere analyser som var gjort i 2001-2003. Jeg fikk selv se på alle analysene, men oppgavens begrensede omfang gjorde det umulig å selv lese alle analysene, derfor ble utvalget av analysene jeg har brukt som eksempler i oppgaven gjort noe tilfeldig. Dette kan sees som en svakhet i oppgaven, men LO lot meg se på alt selv, og holdt ikke noe tilbake for meg. Dessuten har jeg brukt analysene som bakgrunn for studien og ikke gjort en kvantitativ vurdering av dem.

Jeg har også brukt protokoller og sakspapirer på vedtakene som er henvist til i oppgaven som jeg fikk tilgang til gjennom arkivet. Kongressprotokollene for de siste 30 årene ble gått gjennom for å se hva de skrev om likestilling.

2.5.4 utfordringer og problemer

Det kan være vanskelig å generalisere ut i fra en case studie. En vanlig problematisering er at det er vanskelig å si noe valid om andre enheter når en bare har forsket på en eller noen få enheter. Generelt ønsker en forsker å bruke resultatene ”... til å si noe om alle enheter problemstillingen gjelder, og ikke ha gyldighet som er begrenset til det utvalget av enheter han har undersøkt” (Hellevik 1994:82). Det kan være et prob-

¹⁵ Se vedlegg 1.

lem ved denne casestudien at jeg ikke kan vite hvor typisk LO er for andre tilsvarende enheter. Og dermed er det vanskelig si noe om hvorfor og hvordan andre organisasjoner har integrert likestillingsperspektivet (ibid:124). Relatert til denne oppgaven er ikke det nødvendigvis formålet. Oppgaven søker å si noe om hvordan og hvorfor LO har integrert likestillingsperspektivet i sin organisasjon, ikke alle andre organisasjoner. Yin (1994:31) definerer analytisk generalisering slik:

”A fatal flaw in doing case studies is to conceive of statistical generalization as the method of generalizing the results of the case. This is because cases are not “sampling units” and should not be chosen for this reason [...] Under these circumstances, the method of generalization is “analytic generalization”, in which a previously developed theory is used as a template with which to compare the empirical results of the case study”.

Ut i fra dette mener jeg at om jeg finner funn som bekrefter eller styrker et eller flere av de teoretiske perspektivene mine så er det mulig å bruke oppgaven til en analytisk generalisering, og slik vil de teoretiske perspektivene kunne bli styrket og kunne brukes til å si noe om andre tilsvarende institusjoner.

De teoretiske perspektivene som er redegjort for tidligere i kapittelet legger grunnlaget for hypotesene mine. Det er viktig å være bevisst om hypotesene er valide mål for å teste de teoretiske perspektivene. ”Validity refers to measuring what we think we are measuring” (King m.fl. 1994:25). I hypotesene mine har jeg måtte finne operasjonelle definisjoner på hvordan de teoretiske perspektivene kan tenkes å slå ut i empirien. Ulike funn vil støtte eller avvise de ulike teoretiske perspektivene. Derfor er overensstemmelsen mellom de teoretiske definisjonene og de operasjonelle definisjonene er essensielt for å unngå at empirien mangler dekning, eller feilslutninger. Hypotesene mine tar for seg hvordan og hvorfor LO har valgt å har integrert likestillingsperspektivet. Jeg har forsøkt å knytte hypotesene opp til de tre teoretiske perspektivene for å sikre best mulig definisjonsmessig validitet. Det har vært en utfordring at LO ikke selv har klare definisjoner på likestillingsbegrepet, og at det generelt er et uklart begrep. At LO selv ikke har klare målsetninger om hva som er en kvalitativt god analyse har også vært en utfordring. Sett under ett er det hypotesene under

det instrumentelle perspektivet jeg ser at det kan være minst problemer knyttet til validiteten, da det er lettere å operasjonalisere press fra ledelsen og hierarkisk styring enn for eksempel uformell kultur.

Det er også viktig for meg å nevne at det selvsagt kan være mange andre faktorer som spiller inn på atferd i organisasjoner enn de jeg har valgt ut i denne oppgaven. Årsakssammenhenger er komplekse, og det kan godt tenkes at det er variabler som har hatt en sammenheng med problemstillingen som jeg ikke har fått med i min studie.

Språkbarrieren var et element som jeg prøvde å være bevist under hele oppgaven. Under intervjuene gikk det stort sett fint å forstå hverandre, og ved å omformulere spørsmålene forstod informantene hva jeg mente hvis det var uklart umiddelbart. Likevel vil jeg påpeke at det kan være en mulighet for at enten jeg har misforstått dem, eller at de har misforstått meg, eller at begreper har ulik betydning på de ulike språkene. For eksempel opplevde jeg at ingen av informantene mente at det var en uformell kultur i LO, men flere sa at det man måtte vite hvem man skulle henvende seg til om man ville få noe gjennom, og at det var vanskelig når man var ny i organisasjonen. Dette oppfattet jeg som at man måtte gå utenom den formelle strukturen, og at uformelle normer var med på å styre atferd – noe som igjen kan definere uformell kultur. Dette fenomenet kan skyldes ulik begrepsbruk, men kan også henge sammen med at de ikke ønsket at LO skulle fremstå som en organisasjon styrt av uformelle kulturer. Når det gjelder de andre kildene kan det tenkes at jeg har misforstått eller brukt begreper feil, selv om jeg har gjort mitt beste for å unngå dette.

Et annet problem er at det er lenge siden jeg gjennomførte hovedinnsamlingen av empiri og intervjuene mine. Det har gått tre år siden, og mye kan ha forandret seg siden da. Empirien er oppdatert gjennom å følge med på nettsidene til LO, men jeg vet ikke hva som har skjedd av interne prosesser siden jeg var der. Dette er en svakhet med oppgaven min. Jeg forsøker å si noe om hvordan de arbeidet med likestillingsanalyser i det tidsrommet jeg har samlet empiri for. Mitt forsøk på å beskrive og forklare hvorfor LO integrerte likestillingsperspektivet er derfor etter mitt syn fremdeles er gyldig.

3. LO og likestillingsarbeidet

3.1 LOs organisasjonsstruktur

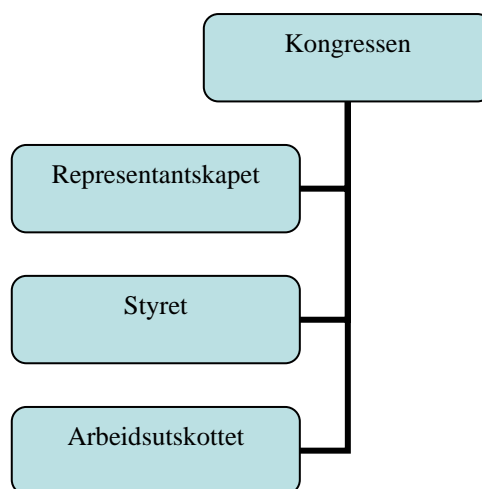
Kongressen er det høyeste organet i LO, den samles hvert fjerde¹⁶ år. Forbundene har representanter i kongressen etter størrelse, det vil si hvor mange medlemmer forbundet har. Kongressen velger et representantskap, bestående av mellom 125-140 medlemmer, forbundene får antall representanter etter størrelse. Representantskapets mandat er å fortløpende granske/overvåke LOs virksomhet. De møtes to ganger i året, hvorav ett er årsmøte. De vanligste sakene som diskuteres er prinsipielle spørsmål om lønnspolitikken og lønnsfastsettelsen (Johansson og Magnusson 1998:218).

Kongressen velger også et styre som inntil 1990-tallet kaltes landssekretariatet, men som nå kalles styrelsen¹⁷. Styret har tradisjonelt bestått av 11 forbundssekretærer og fire funksjonærer, to ledere, sekretæren og avtalesekretæren. Som den daglige ledelse har LO AU - arbeidsutskottet, som er de fire funksjonærene som sitter i styret (ibid). AU leder kanselliet¹⁸. Avdelingslederne møter på AU-møtene.

¹⁶ Frem mot Kongressen i 1996 hadde Kongressen tidligere samles hvert femte år.

¹⁷ Heretter styret, som er det tilsvarende norske ordet.

¹⁸ Sekretariat på norsk.



Figur 3.1: LOs valgte organisasjonsstruktur

Sekretariatets størrelse og oppgaver har endret seg gjennom tidene. Om en ser på størrelsens utvikling ser man at kanselliet bestod av bare 18 personer i 1945, under 100 ansatte frem til 1970, mens i løpet av 70-tallet ble det en mer enn fordobling i antallet ansatte. På starten av 80-tallet var det 238 ansatte og antallet økte gradvis helt frem til 1996, hvor antallet ble redusert til 195 (ibid:219) ¹⁹. De viktigste oppgavene for sekretariatet har vært forhandlinger, informasjonsarbeid gjennom kurs og foredrag, og utredningsarbeid.

I tillegg til det sentrale leddet har LO en regional og lokal organisering gjennom 19 LO-distrikt (regional) og 258 LO-seksjoner (lokal).

I dag er LOs kanselli plassert i Stockholm og har 150 ansatte (Kort om LO 2006). Den daglige ledelsen i LO utøves av ordföranden (leder), andre ordföranden (nestleder), tredje ordföranden (andre nestleder) og avtalessekretæren. Virksomheten samordnes av kontorsjefen.

Sekretariatet er inndelt i 8 enheter²⁰ med ulike oppgaver og funksjoner;

¹⁹ Til sammenlikning har SAF, Svenska arbetsgivareföreningen, har hatt ca dobbelt så mange ansatte som LO fra 1970-tallet og frem til nå (ibid).

²⁰ Avdeling er det tilsvarende norske ordet.

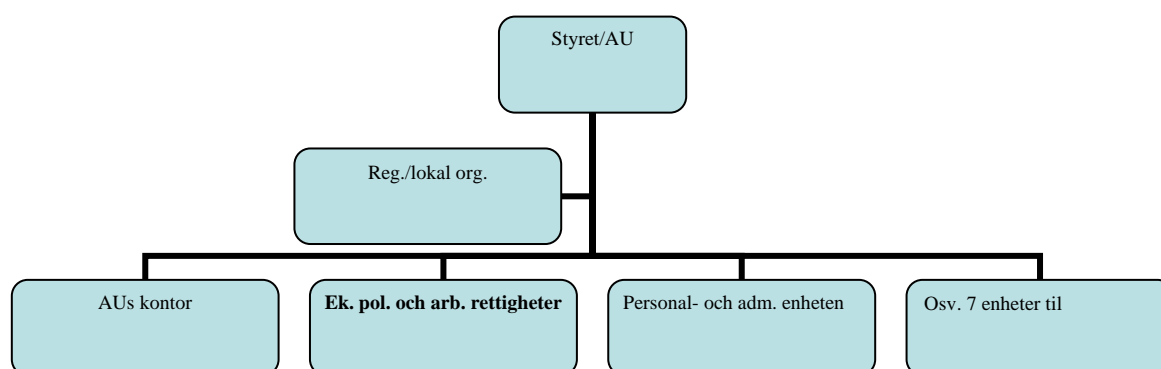
- **Näringspolitiska enheten** arbeider med spørsmål relatert til det utviklende arbeidet, kompetansebygging, næringspolitikk, energi, miljø, boligpolitikk, utdanningspolitikk, forskning, IT i arbeidslivet, EUs strukturfond og trygghetsfondene.
- **Ekonomisk politik och arbetstagares rättigheter** inneholder, i tillegg til avdelingsledelsen to policygrupper. Ekonomgruppen, også kalt LO-ekonomane, som har ansvar for økonomisk politikk. Arbeidstagergruppen har ansvar for arbeidsmarknadspolitikk, **likestillings-** og integrasjonsspørsmål, samt arbeidstageres rettigheter.
- **Enheten för Löner og välfärd** tar seg av policy og utvikling innen det lønnspolitiske området, **likestilling**²¹, arbeidslivsutvikling, arbeidsmiljø og miljø, forsikring, velferd, trygghet, nasjonal og internasjonal arbeidsrett, LOs organisasjonsplan og EU lov innen området.
- **Organisationsenheten** har blant annet ansvar for kontakt med den lokale og regionale organisasjonen.
- **Personal- och administrativa enhetens** oppgaver er å støtte avdelingen når det gjelder personalspørsmål, samt samordne sekretariatets personaloppgaver. Avdelinger samarbeider også med avdelingene i rekrutteringss spørsmål. Andre oppgaver er arbeidsmiljøspørsmål og rehabilitering innen sekretariatet. Avdelingen arbeider også med å utvikle rutiner slik at sekretariatet fungere effektivt og etter målsetninger. Sentralt adresseregister, bibliotek og arkiv, reisebestillinger og taleformidling ligger også til avdelingens oppgaver.²²
- **Internationella enheten** har ansvar for de internasjonale spørsmålene og samarbeider med de internasjonale organisasjonene LO er representert i. Avdelingen tar hånd om kontakten med utenlandske fagorganisasjoner, samt utenlandske besøk til LO. Avdelingen sprer informasjon om LO og svensk arbeidsmar-

²¹ Det er nytt fra 2004 at også Enheten för Löner og välfärd også har et ansvar for likestilling, ved siden av Ekonomisk politik och arbetstagares rättigheter.

²² Personalavdelingen hadde inntil 2004 også ansvar for internt likestillingsarbeid.

ked til utlandet, og informerer om internasjonale spørsmål til LOs medlemmer og tillitsvalgte.

- **Enheten för facklig utbildning** arbeider med faglig utdanning, idédebatt og studieopplegg. Avdelingen samordner og utvikler ulike faglige utdannelser og studiematerial for medlemmer og tillitsvalgte, samt tverrfaglig utdanning for LO-facken i kommunene og LO-distriktene. I avdelingens ansvarsområde inngår også europafaglige utdanningsprosjekter, samt LOs prosjekt mot lese- og skrivevansker.
- **Informationsenheten** samordner LOs opinionsdannende virksomhet. Det innebærer blant annet å oversette styrets mål til konkrete opinionsdannende mål, utvikle image, kampanjestøtte og tekstproduksjon av taler og artikler.
- **IT och internservice enheten** tar seg av IT spørsmål internt i LO sekretariatet.
- **Arbetsutskottets kontor** er ikke en egen avdeling, men inneholder sekretærer og assistenter til ledelsen.



Figur 3.2: LOs sekretariat ²³

Når det gjelder de ansatte i LO har de tre hovedgrupper ansatte. Den første gruppen er Ombudsmenn som er ansatte innenfor ulike politikkområder. Ombudsmennene er

²³ Det er som nevnt til sammen 8 avdelinger i LOs sekretariat, men jeg har bare tatt med dem som er relevante for min studie. Enheten for økonomisk politikk og arbeideres rettigheter har policyansvar for likestilling.

tradisjonelt rekruttert fra forbundene og har lang erfaring innen faglig arbeid. Ombudsmennene har ansvar for kontakt utad, spesielt med forbundene, og ofte forhandlinger. Den andre hovedgruppen ansatte er utredere/saksbehandlere uten fagligpolitisk erfaring i samme grad, men som ofte har mer utdanning. Utrederne har andre arbeidsoppgaver, som for eksempel skriving av taler, hørings svar og rapporter. Kjønnfordelingen blant ombudsmennene er 25 menn og 10 kvinner (per 1. juli-02). Blant utredere er det 18 kvinner og 14 menn. Den tredje store gruppen av ansatte er assistenter (kontorpersonale) som består av 32 kvinner og ingen menn (LO, Jämställhetsplan för LO kanselliet 2003). I tillegg kommer avdelingsledelse, rengjøringspersonale, kantinepersonale og så videre.

3.2 LOs likestillingsarbeid i en historisk kontekst

LO hadde i starten noen medlemsforbund som var rene kvinneforbund. Det ble imidlertid raskt inkludert i de generelle forbundene (Quist m.fl. 1984:262). Sammenslåingen av rene kvinne- og mannsforbund gjorde fagforeningen viktigere, men gjorde også at menn fikk større innflytelse over problemer kvinner hadde (ibid). LO har generelt fokusert på klassespørsmål, fremfor kjønnsproblematikk, mye grunnet det nære forholdet til det sosial demokratiske/sosialistiske partiet (ibid:263, Waldermarson 1998:12). Kvinner i LO vegret seg for å kalle seg feminister fordi det ofte ble oppfattet som separatistisk.

Spørsmål om kvinners likestilling ble som regel prioritert som sekundært i LO, som ellers i samfunnet på det tidspunktet. Likevel arbeidet LO tidlig med kvinnelønn/lavtlønnsproblematikken, og allerede i 1909 vedtok de en resolusjon om like lønn. I 1943 ble det satt ned en kvinnelønnskomité som skulle utrede og skissere muligheter for løsning på kvinnelønnsproblemet. Hovedtanken var at kvinner skulle ha like muligheter til arbeid, og lik betaling for arbeidet. Samtidig var kvinners prestasjon ansett som mindre enn menn, og derfor var det rimelig at de fikk mindre lønn enn menn. I 1948 ble det satt ned en komité, som i samarbeid med SAF, Svenska arbetsgivarföreningen, skulle forsøke å fjerne de særskilte avtalene om kvinners lønn. Løsning ble at prinsippet om like lønn skulle bestrebes i de situasjoner hvor arbeidet

og prestasjonene virkelig var like (Johansson og Magnusson 1998:59). Senere, i 1960, kom LO og SAF til enighet om at kvinnelønnsordningen skulle avskaffes i løpet av en femårsperiode.

I 1947 satt LO ned et kvinneråd og ansatte en kvinnelig ombudsmann i kanselliet²⁴, som skulle jobbe særskilt med kvinners problemer på arbeidsmarkedet, og aktivere de passive kvinnelige medlemmene (Waldermanson 1998:17). Rådet kunne uttale seg og stille spørsmål vedrørende kvinners stilling på arbeidsmarkedet. I noen tilfeller kunne rådet erstatte LO som høringsinstans, men ikke i alle saker, for eksempel når det kom høring om likelønn fikk ikke rådet skrive høringssvar. Rådet hadde ikke egen økonomi, og måtte be landssekretariatet/styret om økonomisk støtte når de trengte det. Dette bidrog til at styret kunne kontrollere rådets arbeid i en viss grad. (Waldermanson 1998:18)

På 1960-tallet ble LO stadig mer opptatt av at likestilling også gjaldt menns rettigheter. Fokuset i politikken og arbeidet gikk i større grad bort fra at likestilling bare var for kvinner, og kvinnerådet ble oppløst i 1967 og erstattet av et familieråd (Quist m. fl 1984:266). Familierådet tok opp flere saker, blant annet forbrukerpolitikk og familiepolitikk i tillegg til likestillingspolitikk. Mange kvinner har kalt dette skiftet i politikk, bort fra den kvinneverdte, for en uheldig prioritering (ibid:278).

Familierådet har etter hvert blitt til et Jämställdhetsråd²⁵ som består av representanter fra alle forbundene. Rådet skal arbeide med likestilling på tvers av forbundsgrensene.

*”Till LOs ansvar hör också att samordna och inspirera förbundens jämställdhetsarbete. Verksamhetsmässigt rör det sig framför allt om att initiera förbundsgemensamma projekt och utbildning. Alla förbund ingår i LOs jämställdhetsråd. Rådet föreslår förbundsgemensamma projekt och andra gemensamma aktiviteter”
(LOs jämställdhetsråd)*

²⁴ Sigrid Ekendahl var LOs første kvinnelige ombudsmann, og leder av kvinnerådet frem til 1964 (Waldermanson 1998:16)

²⁵ Jeg har sett bort i fra Jämställdhetsrådets rolle i likestillingsarbeidet til LO på grunn av oppgavens begrensede tid og omfang, utover at jeg nevner det her. Rådet har heller ikke blitt nevnt i kildene mine, så jeg har heller ikke funnet det nødvendig å prioritere tid og ressurser til å se nærmere på det. Det kan også sees som en del av LOs eksterne struktur som ellers ikke har fått plass i denne oppgaven.

Representantene i rådet skal ta med seg diskusjonene om likestilling tilbake til sitt forbund, og oppfordre forbundet og dets avdelinger til å arbeide med likestilling. Gjennom forbundet skal det legges til rette for at avdelingene arbeider med likestilling.

Når det gjelder kvinneandelen i medlemstokken har den vært stigende, fra 0,1 % kvinner av medlemmene i 1899, til 46 % i dag. Det var først på 1980-tallet at andelen kvinner kom over 40 %. Dette henger sannsynligvis sammen med at kvinners yrkesdeltakelse ikke kom i gang for fullt før på 1970-tallet. Det store antallet kvinnelige medlemmer har ikke fått gjennomslag i kvinnerepresentasjonen i LOs valgte organer. Kongressen i 1971 hadde 13 % kvinnelige delegater, mens andelen kvinnelige medlemmer var på 30 %, i 1980 var det 25 % kvinnelige delegater og 40 % kvinnelige medlemmer (Quist m. fl 1984:277). I 2006 var det 38 % kvinnelige delegater på kongressen (Kvinnornas andel vid LO-kongresserna 2006) Representantskapet hadde 3 % kvinner i 1971 og 9 % i 1977 (ibid). Styret hadde ingen kvinner verken i 1971, 1977 eller 1980. Styret som ble valgt på kongressen i 2004 har 10 menn og 5 kvinner.

3.3 LOs likestillingsarbeid i dag

LOs generelle mål med likestillingspolitikken er, som nevnt, at "Alla människor har lika värde och leva fria från förtryck" (LO 2000:7). Tradisjonelt har LO arbeidet med likestilling ved at flere personer hadde ansvar for alt som ble gjort på det likestillingspolitiske området i organisasjonen. I 1994 vedtok AU og landssekretariatet i LO at de skulle integrere klasse og kjønnsperspektivet i all saksbehandling (LO/Carlsson 1994). Likestillingsarbeidet skulle ta nye former. Fra da av skulle alle saksbehandlere ta ansvar for å belyse likestillingsaspektene innenfor sitt område (LO 2001:3). Ansvaret for at saksbehandlerne tok med likestillingsperspektivet ble lagt til hver enkelt avdelingsjef, AU og Landssekretariatet. I tillegg ble det vedtatt at man skulle ha utdanning av de ansatte i 1994. Bakgrunnen var at det ordinære likestillingsarbeidet, med separat likestillingsarbeid, ikke hadde hatt god nok måloppnåelse. "Jämställdhetsarbetet måste integreras på ett bättre sätt i samtliga sak- och policy områden om vi någonsin ska kunna uppnå de mål som kongresserna 1981, -86 och -91 lagt fast" (LO

1999:3 og LO 1994). Den 4. mars sendte daværende leder av LO, Bertil Jonsson, et brev til alle ansatte (LO/Jonsson/Carlsson 1994). I brevet orienterte Jonsson om vedtaket Landssekretariatet hadde gjort den 28. februar 1994. Alle saksbehandlere måtte ta et ansvar for likestillingen og integrere det i sitt arbeid.

I 1996 vedtok AU at klass og kjønnsanalyser skulle gjøres i alle saker som kom opp til AU. Da vedtok de å ta i bruk en sjekklister og analyseblanketten²⁶. Blanketten som ble vedtatt i 1996 hadde en rekke spørsmål hvor man skilte mellom ulike typer saker som høringer, rapporter og øvrige saker, og utnevning av personer til arbeidsgrupper, styrever, utredninger m.m. (LO/Westh/Karlsson 1996). Både i 1994 og 1996 ble det vedtatt at man skulle gjøre utredninger av systemet²⁷. Det ble opprettet en intern arbeidsgruppe, LOJA (LOs Jämställdhets Arbete), som bestod av representanter fra alle avdelingene i LO. Denne gruppen skulle ha en støttende og samlende rolle i forhold til avdelingene (LO 2001:3). LOJA-gruppen fikk mer opplæring og skulle være tilgjengelig for spørsmål fra de andre ansatte. Denne gruppen bestod i utgangspunktet av ansatte med ulik hierarkisk posisjon, men i den siste LO-rapporten foreslo man å endre det til at avdelingsledelsen skal sitte i ressursgruppen (LO 2001). Det sies ikke så mye om grunnen til denne endringen, men det kan tenkes at det henger sammen med behovet for klarere ansvarsfordelinger, og kontroll av de ansattes arbeid med integrering.

I 2000 tok AU opp ansvarsfordelingen mellom personalavdelingen og policyavdelingen med ansvar for likestilling (LO/Thimerdal 2000). Det ble klargjort at personalavdelingen skal i samarbeid med policyavdelingen legge til rette for den utdanning og informasjon som trengs for at analysene skal kunne gjennomføres. AU vedtok også å ansette en person i to måneder i løpet av høsten 2000 til å gjennomføre en ny utredning.

I 2001 vedtok AU at LO skal fortsette arbeidet med likestillingsanalyser i LO-kanselliet (LO/Thimerdal/LG 2001). Det ble henvisning til erfaringene så langt og vektlagt at ledelsen måtte følge opp og komme med press på at analysene ble gjort. Ved

²⁶ Se vedlegg 2 og 3.

²⁷ Dette ble også vedtatt i 1999

taket bestod i at arbeidet med likestillingsanalyser skulle fortsette, i tilfeller hvor analyser ikke er aktuelt skulle avdelingssjefen bestemme eventuelle unntak, AU skulle sende tilbake saker uten analyse eller saker hvor analysen ikke oppfyller kravene til utført analyse, avdelingssjefene ble pålagt å kontrollere at likestillingsaspektene kontinuerlig er med i arbeidet og fikk ansvaret for at kvalitative analyser leveres inn. I tillegg til denne ansvarspresiseringen ble det også vedtatt at ressursgruppen som ble opprettet tidligere, LOJA, skulle legges ned som følge av at mer av ansvaret skulle ligge på medarbeiderne på avdelingene. Det ble også vedtatt at alle analyseblankettene og sjekklisten skulle legges ut på intranettet og at det skulle gjennomføres en ny utredning i løpet av 2003. LOJA ble lagt ned i 2001 fordi gruppen ikke hadde hatt ønsket måloppnåelse. Den fungerte ikke som planlagt, blant annet ble for mye av ansvar for analysene lagt på gruppen og den ble et alibi for dem som egentlig hadde ansvaret for at noen ville gjøre jobben.

I disse vedtakene kan man lese at LOs mål med integrering er å inkludere likestillingsperspektivet i flere saker og gjøre det klarere i organisasjonen. Noe av begrunnelsen var også at det er umulig for en eller to personer å overvåke og påvirke alt som skjer på likestillingsområdet i alle LOs saksfelt. Derfor måtte alle ta ansvar for likestillingsarbeidet, og det skjedde en reorganisering av ansvar og oppgaver. Målet ser ut til å være at likestillingsperspektivet skulle i større grad komme med i analyser, beslutninger, politikkkutforming og så videre.

3.4 Hvordan gjøre likestillingsanalyser?

Integrering av likestillingsperspektivet vil si at alle saksbehandlere skal arbeide med likestilling. Enhver sak skal vurderes for ulike konsekvenser for kvinner og menn. En annen måte å si dette på er:

”Integrering av likestillingsperspektivet innebærer en organisering, forandring, utvikling og evaluering av politiske prosesser, slik at likestillingsperspektivet blir integrert/innlemmet i alle politiske områder på alle nivåer og trinn. Denne integreringen skal utføres av aktører som vanligvis arbeider med politikkutforming og saksbehandling” (Council of Europe 1998)²⁸

Det vil i praksis si at saksbehandlere skal gjøre en likestillingsanalyse som viser om kvinner eller menn kan oppleve ulike konsekvenser som følge av vedtaket. Eksempel på dette kan for eksempel være at samferdselssaker skal behandles slik at det kommer frem at det er kvinner som i størst grad reiser kollektivt eller at foreldrepermisjonsordninger skal ta hensyn til menns arbeidssituasjon (de jobber generelt mer overtid og så videre). Likestilling blir derfor en større del av organisasjonens "output".

Utgangspunktet i sjekklisen (LO, Checklista för jämställdhetsanalyser) er at kvinner og menn ikke har like vilkår, og derfor vil utfallet av saker kunne ha ulike konsekvenser for kjønnene. De viktigste spørsmålene saksbehandlerne skal spørre seg når de skal gjøre en likestillingsanalyse er hvordan ser det ut på det aktuelle området for kvinner og menn, hvorfor ser det ut som det gjør, hvordan påvirkes ulike grupper, hvordan kan en eventuell ulikestilling endres, finnes det noen hindre og hvilke er det? (LO, Checklista för jämställdhetsanalyser). Gjøres det et vedtak om pensjonsordninger skal det tas med i beslutningen at kvinner ofte arbeider mer deltid, og dermed får færre pensjonspoeng enn menn. Likeledes skal det tas hensyn til at menn ofte er hovedforsørger, og når for eksempel etterutdanning diskuteres må man ta hensyn til at det økonomiske ansvaret kan gjøre det vanskeligere for menn å ta permisjon for å ta etterutdanning. Det er viktig å nevne her at det ikke er sikkert at kvinner som gruppe har felles interesser. Kvinner er ikke en ensartet gruppe som har like livsvilkår uavhengig av alder, klasse, bosted, utdanning og så videre. Det samme gjelder selvsagt menn. Det kan være situasjoner hvor noen kvinner har mer til felles med noen menn enn med andre kvinner. Saksbehandleren skal ta høyde for dette når han/hun vurderer likestillingsperspektivet i en sak.

²⁸ Forfatters oversettelse.

LO er ikke klar på hvilke kriterier de stiller til hva som er en god analyse. Det virker som AU i en hver sak kan vurdere hva som passerer som en akseptabel analyse. De enkeltes kunnskapsnivå vil avgjøre nivået på analysen. Det blir heller ikke svart klart på om det er bedre med flere analyser med ikke så gode analyser, og dermed flere saksfelt likestilling blir vurdert på, eller med noen få saker med gode analyser.

3.4.1 Mulige problemer?

Problemet med integrering er at det ikke er garantert at analysene blir gjort på en tilfredsstillende måte. Det krever at saksbehandlerne er kompetente til å se ulike konsekvenser. LOs egne rapporter problematiserer dette (LO 2001). Likestilling er et område der mange ofte mener de har kunnskaper, uten at de har en reell kompetanse. Derfor kan man risikere at analysene ikke er gode nok, for eksempel at de ikke tar inn alle relevante faktorer og så videre. En annen risiko ved integrering er at alles ansvar blir ingens ansvar (LO 2000:80). Likestillingsarbeidet kan forsvinne i alle hensyn som må tas i de ulike avdelingene om ingen har hovedansvar for at det blir fulgt opp. LO opplevde dette problemet delvis gjennom ressursgruppen LOJA, som ikke fungerte som forventet. LOJA ble lagt ned for å overføre mer ansvar og få en klarere ansvarsstruktur hos avdelingsledelsen.

For å kompensere for manglende kunnskaper hos saksbehandlere har LO beholdt to ombudsmenn, en utreder og to assistenter²⁹ som har det overordnede ansvar for likestillingsarbeidet, og som er kontaktpersoner for de ansatte. Dette kan også kompensere for et mulig problem med at likestillingsarbeidet blir usynliggjort når det ikke er noen som alltid jobber med det. Samtidig trenger LO noen som er eksperter på likestilling og som følger utviklingen i samfunnet ellers.

LO har lagt vekt på at det er nødvendig med utdanning av de ansatte og tillitsvalgte i likestilling (ibid:10). Likestillingsperspektivet kommer ikke automatisk inn i saksbehandlingen, det kreves arbeid og ressurser (LO 1999:4). Utdannelsene har bestått av dagsseminar eller todagersseminar hvor interne eller eksterne foredrags-

²⁹ Per 6.oktober 2006.

holdere innledet om aktuelle problemstillinger om likestilling. Flere av informantene savnet kursing og mente at utdanning eller kursing ville gjort det enklere å gjøre gode analyser. De fleste mener at det er prioriteringer som gjør at det ikke har vært flere kurstilbud. Et par informanter nevnte at LO planla et kurs om likestillingsanalyser til høsten 2003. LO har vedtatt at nytilsette skal få informasjon om likestillingsanalyser av avdelingsledelsen eller av andre på avdelingen den ansatte begynner på. Innarbeidede rutiner er en viktig del av strukturen i organisasjonen/institusjonen, og rutiner på integrering gjør det lettere for saksbehandlerne å huske på å analysere saker.

Et annet mulig problem som det er viktig å vurdere er at et slikt prosjekt kan møte motstand i organisasjonen. Få vil gå åpent ut og si at de er i mot likestilling, men vil heller la være å gjøre noe med det (Svenska Kommunförbundet 2000, Vander Ros 1997:106).

Mangel på ressurser kan også være et mulig problem, om man ikke har de nødvendige økonomiske ressursene eller tid til å sende de ansatte på kurs for å lære likestillingsperspektivet hjelper det ikke om man gjerne vil arbeide mer med likestilling.

LOs integreringsprosjekt kan sies å være en slags "hybrid", som prøver å kompensere for ulemper ved å beholde trekk ved tradisjonell likestillingsorganisering i strukturen ved siden av integrering av likestillingsperspektivet. Alle ansatte skal gjøre likestillingsanalyser, og slik er likestillingsperspektivet integrert. Samtidig har LO beholdt ansatte som arbeider med bare likestilling som tema. Disse ansatte er sett på som eksperter med erfaringer og kunnskaper om likestilling, akkurat som en hvilken som helst annen ansatt har erfaringer og kunnskap om sitt felt, det være seg energipolitikk eller EUs lovgivning eller lignende. De ansatte som arbeider som likestillings-sakkyndige kan sees som representanter for den tidligere strukturen, hvor likestillingsperspektivet ikke var integrert. I utgangspunktet skulle en integrering av likestillingsperspektivet gjøre dem overflødige, fordi alle ansatte skal arbeide med likestilling innen for sitt arbeidsfelt. Men LO har altså valgt å beholde dem i tillegg til den integrerte varianten.

3.5 Erfaringer med integrering av likestillingsperspektivet

3.5.1 Rapportene

Nå vil jeg gå nærmere inn på hvordan gjennomføringen av integrering av likestillingsperspektivet har vært i LO. LO har gjennomført to vurderinger av integrering av likestillingsperspektivet, en i 1999 og en i 2001. Rapportene baserer seg på analyseblankettene og spørreundersøkelser blant de ansatte. Vurderingen fokuserte på 3 spørsmål; 1) **Om** – har målet om at alle saker skal gjennomgå en analyse blitt oppfylt (kvantitet), 2) **Hvordan** – på hvilke måte er analysen gjort, forsøker man å bruke analyseblanketten og sjekklisten i arbeidet? (kvalitet), 3) **Hva synes brukerne** – hvordan har de personene som har gjort en eller flere analyser i perioden opplevd arbeidet med analysen? (brukerperspektiv) (LO 1999:5 og LO 2001:4).

I følge rapportene er det store endringer spesielt i kvantiteten på analysene i de ulike tidsperiodene. Fra 1. juli 1997 til og med 20. juni 1998 ble det gjort likestillingsanalyser på 21 % av alle saker som kom opp i AU (LO 1999:6). Antallet analyser varierte med sakstype og hvilken avdeling som fremmet saken. Når det gjelder uttalelser ble det gjennomført analyser i 52,9 % av tilfellene, mens i personalsaker var det ingen saker som hadde blitt analysert (ibid). Det var Lønns- og arbeidslivsavdelingen som hadde gjort flest analyser, 46,3 % av alle saker, i motsetning til Personalavdelingen som hadde gjort minst, 0 % (ibid). Tallene endres betraktelig når man ser på perioden fra 1. mars til 31. desember 1999. Det samlede andel saker som ble analysert hadde da steget til 78 % (LO 2001:5). Alle sakstyper ble oftere analysert, og personalsaker som forrige periode ikke hadde noen analyser var nå oppe i 90 %. Når det gjelder forholdet mellom avdelingene så var det ikke så store forskjeller. Alle avdelingene unntatt AUs sekretariat (26 %), ligger mellom 57 % og 91 % (ibid:8). Det kan være mange grunner til at man ser en slik utvikling. Det er viktig å merke seg at det viser seg at kvaliteten på analysene ikke er tilfredsstillende i mange tilfeller. For eksempel vil en som skriver at analyse ikke er aktuelt, uten å begrunne det, bli regnet som analyse utført (gjelder 40 % av analysene). Dette kan påvirke tallmaterialet. Kva-

liteten på analysene er ikke kommentert noe særlig mer. Med mindre LO har faste kriterier for hva som er en god analyse vil det også være vanskelig å måle kvaliteten.

Brukerperspektivet viser en endring i forhold til hva brukerne mener om å jobbe med likestilling på en slik måte. I forhold til rapporten fra 1997-98 viser det seg at saksbehandlerne er generelt litt mer fornøyd med analysene i 1999 (LO 1999 og LO 2001). Den første rapporten viser til flere som ikke ser poenget med likestillingsanalysene, mens i den andre rapporten er det flere som sier at likestillingsanalyser er bra utgangspunkt for å jobbe med likestilling, selv om visse endringer kan være nyttig (LO 2001:17). Det finnes fremdeles ansatte i 2001-rapporten som er negative til metoden. Disse oppfatter integrering som tvang, og sier at analysen ofte blir gjort i siste liten (ibid). Konklusjonen, i forhold til den forrige rapporten, er at det har skjedd forbedringer, og at mange er positiv til å arbeide med likestilling på en slik måte, men at metoden likevel ikke har fungert som planlagt/hatt tilfredsstillende måloppnåelse.

3.5.2 Intervjuene

Intervjuene jeg gjennomførte i 2003 gav meg et litt annet bilde av situasjonen. Nesten ingen av personene jeg intervjuet hadde et klart bilde av hvilke mål LO hadde med vedtaket. Det var få av informantene som arbeidet i LO når det første vedtaket ble gjort, men det er likevel interessant at de ansatte ikke helt visste hvorfor de skal arbeide med likestillingsanalyser og ikke vet hva som drev prosessen frem. Det ble imidlertid nevnt av flere at likestillingsanalyser lå i tiden og var aktuelt, for eksempel drev den svenske regjeringen og arbeidet med et lignende system akkurat når LO vedtok det. En informant sa: "Metoden var veldig het under en periode". Flere informanter tror også at LO innså at likestilling var et viktig spørsmål som måtte tas opp bedre i organisasjonen. Det ble nevnt at LO måtte være troverdige på likestilling og arbeide mer aktivt med det, spesielt siden nesten halvparten av forbundenes medlemmer er kvinner. Noen informanter nevnte at det var enkelt personer som hadde interesse og kunnskaper om likestillingsanalyser som drev integrering av likestillingsperspektivet frem i LO. Disse nøkkelpersonene var ansatte rundt ledelsen og på policyavdelingen med ansvar for likestilling.

Et stort flertall av informantene nevnte ordførerskiftet i 2000 som viktig drivkraft. At LO fikk en kvinnelig leder som var uttalt opptatt av likestilling gjorde at det ikke ble mer diskusjon om likestillingsanalysene, men noe man skjønte at man måtte gjøre. ”Wanja og tredje ordførande Ulla Lundkvist ... brenner virkelig for likestilling”.

Flere av informantene sa at likestillingsanalyser var akseptert av kollegiet og at de ikke trodde at noen motarbeidet eller saboterte analysene. Informantene påpekte heller at det nok var litt frustrasjoner fordi de ansatte ikke hadde fått god nok informasjon om hvorfor og hvordan de skulle gjøre analysene. De fleste gjør sitt beste for å levere en god analyse. Nesten alle informantene sa derimot at analysene blir gjort i absolutt siste time, gjerne bare noen minutter før saken skal leveres, og at dette betydde at analysene ikke hadde høy prioritet blant de ansatte. Flere påpekte at dette henger sammen med at de ikke skjønner hvorfor man skal gjøre analysen. En informant sa: ”Man vet man skal gjøre disse analysene, men ikke hvorfor og hvordan.” De fleste informantene hadde problemer med å definere hva likestillingsperspektivet betydde for dem når de gjorde sine arbeidsoppgaver.

Informantene mine mente at det eksisterer en uformell kultur i LO, som er med på å styre atferd. Det varierte hvor mye vekt informantene la på den uformelle kulturen, men alle mente at atferd, meninger og holdninger til en viss grad ble påvirket av den uformelle kulturen. Noen sa at den uformelle strukturen er viktigere enn den formelle. En informant sa:

” ... den innformelle hierarkiske strukturen, der visse personer har mye mer makt enn andre er kjempeviktig. Den uformelle strukturen er viktigere enn den formelle, men sjefene er ikke så viktig. Men i mellom sjefene er det ulikt, noen har kjempe mye makt, man andre vet man nesten ikke at er sjefer”

Andre mente at kulturen ikke var så viktig som den hadde vært. ”... det er ikke lengre slik at saker løses i badstua ...”. Noen av grunnene som ble nevnt til at den uformelle kulturen ikke er så viktig nå var at ledelsen har synliggjort den formelle strukturen bedre, det har vært personalutskiftninger, samfunnet har endret seg. Flere trakk frem LO-ekonomene som eksempel på gruppe med uformell kultur i LO. En informant mente at det var ulike kulturer i de ulike avdelingene, og at alle hadde sine egne ver-

dier og normer. Flere påpekte at det var vanskelig å komme som nyansatt i LO på grunn av de uformelle reglene som det var vanskelig å lære seg. Man måtte bare lære det etter hvert, hvem som makt på ulike områder, hvem som det er lurt å ha med på laget, hvilke uformelle veier det er lurt å gå og så videre. Det ble påpekt fra noen at det ikke var en spesiell mannskultur som diskriminerte kvinner, andre igjen mente at kulturen hadde negative konsekvenser for kvinner selv om de ikke var bevisste. Andre skillelinjer enn kjønn, som for eksempel alder og stilling ble også sett på som viktige i kulturen. Uformelle grupperingen kunne likeså godt være mellom ombudsmenn/utredere fremfor mellom kjønnene.

Intervjuene bekreftet at LO ikke har vært klar på hvilke kriterier som stilles til en god analyse. Et stort flertall av informantene sa at de ikke hadde fått informasjon om hva som var forventet eller hva som er en god analyse. ”Ledelsen har ikke diskutert det, de har ikke formulert hva de er ute etter”. Det er kun i tilfeller hvor analysen mangler eller helt åpenbart er dårlig at AU gir tilbakemeldinger. En informant fortalte at vedkommende hadde hørt rykter om at ordføreren hadde ringt direkte til en saksbehandler og gitt en reprimande fordi en analyse som fulgte en sak i AU var for dårlig. Noen informanter sa at sanksjonstrusselen ikke gjaldt alle ansatte, noen som var høyt plassert i hierarkiet kunne levere saker med slette eller manglende analyser uten at AU reagerte. ”... alle andre må skrive noe, i det minste ej aktuelt, men denne personen trenger ikke skrive noe som helst”. Informantene påpekte at AU i hovedsak sendte saker uten analyse i retur, men at det kunne være saker som hadde så knapp frist eller var så viktig at saken gikk gjennom uten analyse. Alle informantene vektla at sanksjonsmuligheten med at AU kan sende i retur er viktig.

Det ble gitt eksempler på at ansatte med personlige assistenter overlot analysen til assistenten, etter at de var ferdig med selve saksbehandlingen. ”... for en stund siden ble det kjent at når händleggere³⁰ leverer en rapport til sin assistent for korrektur og kopiering og så videre så var det vanlig at assistenten fylte ut analysen også. Når det

³⁰ Saksbehandler på norsk

ble oppdaget ble det et jævla liv”. En annen informant sier at ”... praksisen med at assistenten skriver analysen har pågått så lenge jeg har arbeidet i LO. ... dette henger givetvis sammen med posisjon.” De ansatte som har personlige assistenter har også trolig høy status i organisasjonen.

Som også utredningene viser, vektla informantene at det har blitt bedre kvantitet på analysene i de siste årene. Flere av informantene sa at de ikke trodde at det var noen som ikke leverte analyse, det var noe alle måtte gjøre. De fleste sa at analysene ble gjort helt i siste liten, og at det ikke var noe prioritert oppgave. ”Man gjør analysene, men man sjekker først rettskrivning, så [gjør man] analysen”. Kvaliteten på analysene kunne absolutt bli bedre mente mange av informantene. Flere nevnte at en del av forklaringen til at kvaliteten ikke var spesielt bra var at de ansatte ikke visste hva de skulle gjøre eller hva som var forventet. De mente at utdannelse og kunnskap om likestillingsanalyser ville gjøre situasjonen bedre.

Blant de forholdsvis nytilsatte jeg snakket med var det ingen som hadde fått noe formell opplæring i hvordan de skulle gjøre likestillingsanalyser, bare beskjed om at de skulle gjøre dem. Det ble nevnt at det var hos personalavdelingen man fikk innføringen i analysene. Rutinene med at avdelingssjefen skal ha ansvaret for opplæring så ikke ut til å være innarbeidet. En informant sa at slik er det ofte i LO, man vedtar ting men så tar det litt tid før det blir implementert. ”Det tar litt tid før det får satt seg”. Flere informanter sa at de ikke fikk spesiell opplæring fra avdelingsleder når de begynte. En av informantene sa at det var vanlig at man fikk informasjon om likestillingsanalysene når man etter to til tre uker i stillingen kom til personalavdelingen for å få generell informasjon om LO.

Noen informanter bekreftet at det tidligere hadde vært skjult motstand mot likestillingsanalyser, men at ingen hadde gått åpent ut og sagt at dette var de imot. En av informantene påpekte at dette innbar at man heller ikke hadde hatt en ordentlig diskusjon om analysene. Alle informantene sa at nå var det akseptert i større eller mindre grad at man skulle gjøre analyser. Problemet nå er ikke å få folk til å gjøre analyser, men å bedre kvaliteten på dem som blir gjort.

Informantene mine var delte i synet på om kvalitet eller kvantitet er best, noen mente at kvantitet blir til kvalitet. Med det mente de at de som er inneforstått med et

likestillingsperspektiv ville uansett om LO hadde vedtatt likestillingsanalyser eller ei, gjort analyser, men de som ikke er like gode på å se strukturer som skaper ulikheter i samfunnet har godt av å tenke etter. De fleste informantene vektla at det var viktig at man ble tvunget til å tenke på likestilling, selv om det var i siste liten og heller dårlige analyser. En saksbehandler sa: ” det er kjempeviktig at man tvinges til å tenke etter. Men konstruksjonen LO har valgt gjør at det kommer litt i etterkant”.

Jeg spurte informantene om hvilke reaksjoner de har fått på analysene sine, de fleste sa at de aldri hadde fått noen reaksjoner fra AU om kvaliteten på analysen. Informantene hadde tolket dette som om at analysen var grei nok, og ikke tenkt noe mer på det. De fleste kunne tenke seg tilbakemeldinger og uttrykte ønske om klarere forventninger fra ledelsen. En informant sa at: ”... mange her setter veldig høyt for seg selv at man vil fremstå som analytiske og kunnskapsrike. Om man kunne trykke hardere på at om man ikke en gang kan gjøre en likestillingsanalyse er man ikke særlig analytisk. For da blir det pinlig for folk å ikke gjøre dem.” En informant husket å ha fått reaksjoner to ganger: ”den ene gangen var en kollega som kommenterte hvor lang analyse jeg hadde skrevet når kollegaen så analysen i printerens, men da var den på ca en side. Den andre gangen var en av de første sakene jeg leverte inntil AU, da fikk jeg en kommentar på at den var bra.”

Flere informanter nevnte hvor viktig rutiner var. Om man skal levere en sak til AU må man gå opp til AUs kontor med sakspapirene, og der vil de ikke ta i mot saken om den ikke har analyse, så da må man gå tilbake og skrive analyse om man vil ha saken opp ved AU-møtene. ”Det er viktig at personen som sitter og tar imot sakene hos AU, etterlyser analysen eller blir igjennom for å sjekke at den er det. På den måten blir man minnet på at analysen skal være med og at en så må gå opp og gjøre analysen om man har glemt det.”

Under intervjuene kom det frem at det var ganske lite de som arbeidet på policyavdelingen med likestilling hadde med likestillingsanalyser å gjøre. Det virket som om det var en egen sak eller eget felt de arbeidet med, som ikke hadde noe med at LO ellers gjorde likestillingsanalyser. Støttefunksjonen som policyansvarlige skulle ha er minimal i følge informantene. Dette ble sagt at henger sammen med hvorfor LOJA ble lagt ned, policyavdelingen kan hjelpe om det er spesielle saker, men skal ikke

gjøre jobben for de andre. Flere av informantene mine hadde hatt kontakt med LOJA-gruppen, LOs Jamstalldhets Arbete, før den ble lagt ned og de bekreftet at den ikke fungerte som ønsket. Møtene ble ikke prioritert, for eksempel hendte det ofte at representantene sendte sine assistenter til møtet i stedet for å gå selv. En informant sa ”Den [LOJA] tok for mye kraft, tid og penger. I tillegg ble LOJA et alibi for at noen gjorde jobben, så da trengte ikke alle å gjøre det.”

På spørsmål om LO får legitimitet fra omgivelsene ved å gjøre likestillingsanalyser svarte alle intervjuobjektene nei. Det virket ikke som om de var opptatt av hva omgivelsene mente om at LO gjorde likestillingsanalyser. Det var heller ikke så mange av intervjuobjektene mine som hadde utstrakt kontakt med omgivelsene i forståelse av at de dro rundt og hadde foredrag eller lignende. Flere intervjuobjekter vektla derimot at det var viktig hvilket bilde media, medlemmene og andre personer hadde av LOs likestillingspolitikk. Et av intervjuobjektene mine sa at ”Folk tror LO er en mannsbastion, og blir positivt overrasket når jeg forteller at vi arbeider med likestillingsanalyser”. Under intervjuerne kom det frem at informantene så det som viktig at LO har noen som kan representere LO i likestillingsspørsmål og som kan vise omgivelsene at LO kan likestilling, altså en slags hybridstruktur med kombinasjonen av integrert likestillingsperspektiv og ansatte med spesielt ansvar for likestilling.

Ingen av informantene ville fjerne systemet med likestillingsanalyser, selv om flere sa at de egentlig ikke synes det fungerte. Det ble sagt at ”dette er jo i alle fall bedre enn ingenting”.

Oppsummert kan man si at de viktigste endringene var at LO gjennom alle vedtakene de gjentok skjerpet sanksjonene. I tillegg kan prosessen kjennetegnes av uklare mål om hva LO vil oppnå og hva som forventes av de ansatte.

4. Hvorfor og hvordan - likestillingsperspektivet i LO

4.1 Innledning

LOs likestillingsarbeid har blitt presentert i de tidligere kapitlene. LOs organisasjon, vedtakene de har gjort med hensyn til likestillingsanalyser og erfaringene LO har hatt med arbeidet er gjort rede for. Integrering av likestillingsperspektivet i LO, her i hovedsak likestillingsanalyser, har vært en blandet prosess. I det følgende vil jeg prøve å belyse prosessen og grunnene til at prosessen har vært slik den har vært.

Jeg vil se på prosessen og bruken av likestillingsanalyser i lys av de ulike teoretiske perspektivene som ble presentert i kapittel 2. Til slutt vil jeg forsøke å bruke de tre teoriene til å forklare arbeidet med likestilling i LO og trekke konklusjoner om hva som har påvirket arbeidet.

De teoretiske perspektivene mine belyser som kjent ulike sider og trekk ved en organisasjonsstruktur. Jeg har definert LO som organisasjon gjennom sin struktur, sine deltagere og sine mål. Institusjonen LO defineres gjennom sin uformelle kultur og normer, men også gjennom omgivelsenes press på ønsket atferd i LO (jfr. Kap 2.2.1 Kulturperspektivet og 2.2.2 Myteperspektivet).

I samfunnsvitenskapen er det ofte vanskelig å måle konkrete effekter. Man kan bruke teorier til å belyse sammenhenger, men siden det er så mange faktorer som kan spille inn, er det vanskelig å vite at man har fått med alle relevante påvirkningsfaktorer (jfr. Kap 2.4 Metodologiske refleksjoner). Effekter kan også være mer vidtrekkende enn man i utgangspunktet tror, for eksempel kan man ikke vite sikkert hvilke aktører som lar seg påvirke eksternt i LOs omgivelser. Likevel vil noen faktorer og noen aktører være viktigere å fokusere på når man ønsker å belyse en prosess som den LO har gått gjennom.

4.2 Likestillingsanalyser i et instrumentelt perspektiv

4.2.1 Generelt

Et instrumentelt perspektiv på organisasjoner innebærer som vist at man ser på organisasjonen som et instrument for måloppnåelse. Atferden i organisasjoner styres av formell struktur, rasjonalitet og mål/middeltankegang. Aktører fyller sine roller i organisasjonen slik den formelle strukturen forventer at de skal. Ulike forventninger er knyttet til roller og ikke individer, de er upersonlige. Det instrumentelle perspektivet, representert ved for eksempel Gulick (1937), finner også retningslinjer for rasjonalisering av organisasjonens aktiviteter/atferd. Ledelsesprinsipper, hvordan lede en organisasjon best mulig, hvordan ha en mest mulig rasjonell utnyttelse av ressurser med mer, var viktige for Gulick. Gulick opererer med 4 spesialiseringsprinsipper, formål-, prosess-, klientell- og geografiprinsippet (jfr. Kap 2.1.1 Klassisk administrasjonsteori), som er nyttige for å dele inn organisasjonens aktører og oppgaver inn i.

4.2.2 Spesialiseringssprinsipp i LO

H1: Utvider/Endrer man spesialiseringssprinsipp i LO, fra formålsprinsippet til prosessprinsippet, vil dette ha en positiv effekt på bruken av likestillingsanalyser i saksbehandlingen. Antallet likestillingsanalyser vil øke ved integrering av likestillingsperspektivet.

LO koordinerer sitt arbeid med likestilling gjennom to av Gulicks spesialiseringssprinsipper. På den ene måten kan man se trekk fra prosessprinsippet, i og med at alle ansatte skal gjøre de samme analysene. Avdelingene er ikke delt inn i følge prosessprinsippet, men arbeidet med likestilling styres delvis gjennom det. Prosessprinsippet innebærer at alle som arbeider med samme type oppgaver eller bruker samme teknologi skal samles i en avdeling. LO har innført en ny type teknologi ved å innføre likestillingsanalyser som alle må gjøre. Teknologien er selve analysen, som skal gjøres på samme måte for alle uansett hva de ellers arbeider med, og analyseskjemaet som alle må fylle ut når de leverer en sak til AU.

Det andre spesialiseringsprinsippet som man også kan se trekk fra i LO er formålsprinsippet. I og med at LO i tillegg til å innføre likestillingsanalyser for alle ansatte, har beholdt noen ansatte som arbeider med bare likestilling har de beholdt formålsprinsippet i strukturen. Den såkalte policyavdelingen, som kommer inn under Enhet for økonomisk politikk og arbeidstakeres rettigheter, arbeider bare med likestilling, men inkluderer flere ulike yrkesgrupper. Det er både utredere, ombudsmenn og assistenter/sekretærer. Selv om de har ulike arbeidsoppgaver, arbeider de alle med samme felt, likestilling, og arbeider derfor med samme formål. Om man ser på hele LO har det tidligere, før integrering av likestillingsperspektivet ble vedtatt, bare vært formålsorganisering i hele organisasjonen. Alle avdelingene var delt inn etter hvilket formål de arbeidet med. Slik er det fremdeles, men endringen ligger i at nå er likestilling tatt ut som et eget saksfelt som har fått en egen teknologi som alle skal benytte. Likestilling er skilt ut fra de andre saksfeltene, og blir behandlet på en egen måte. Likestillingsteknologien har blitt innslag av prosessprinsippet som kommer i tillegg den andre strukturen. Likestillingsanalyser har blitt en formell regel som alle ansatte skal følge, men kanskje ikke så stor del av den formelle strukturen. Hvis LO hadde endret spesialiseringsprinsipp slik Gulick definerer det ville de fjernet formålsavdelingene, og samlet de ansatte i avdelinger etter andre regler. Likevel har de innført nye formelle regler som ikke følger formålsprinsippet. I LO kan man altså se elementer av både prosess- og formålsprinsipp i strukturen. Prosess når det gjelder likestillingsarbeidet, formål når det gjelder alle andre tema. Men samtidig har de også beholdt policy ansatte som kommer inn under formålsprinsippet, altså en hybridstruktur når det gjelder likestilling.

Formålsprinsippet er det rådende prinsippet i LOs struktur, men de har endret til sterkere innslag av elementer av prosessprinsippet i strukturen. På noen måter kan også dette tillegget i strukturen også sees som trekk av klientprinsippet fordi det er enkelte grupper likestillingsarbeidet skal henvende seg mot. Alle skal tenke på klientene når de behandler en sak. Klientene i dette tilfellet er kvinner og menn. Selv om dette utgjør alle voksne mennesker, så vil det være berørte kvinner og menn i gjeldende sak, og derfor kan det også tolkes som element fra klientprinsippet.

Har sterkere innslag av nytt spesialiseringsprinsipp hatt noe å si for likestillingsarbeidet til LO?

Innføringen av ny teknologi har ført til at flere arbeider med likestilling. LOs rapporter (LO 1999 og 2001) viser at antallet saker med tilhørende analyser har økt betraktelig, fra 21 % til 78 %. Informantene mine, som kom fra flere ulike avdelinger, uttrykte at det ikke var akseptert at man ikke gjorde analyser. Deres forståelse var at alle måtte gjøre analyser. Selv om jeg har gjort et utvalg av de ansatte så kom det tydelig frem at alle ansatte i LO må gjøre likestillingsanalyser uansett hvilke arbeidsoppgaver eller formål de ellers gjør. Det ble også vektlagt både i rapporter og intervju, at teknologien, altså selve analysene og analyseskjemaet var viktig for gjennomføringen.

Har sterkere innslag av prosessprinsippet hatt ønsket effekt på måloppnåelsen? Og hva er grunnen til at LO har valgt hybridvarianten med både formåls- og prosessprinsippet når det gjelder likestilling? Det er vanskelig å svare på hvilke effekter endringen av spesialiseringsprinsipp har hatt på målet om at alle mennesker skal ha lik verdi og leve frie for undertrykkelse (LO 2000:7). Det er lettere å si noe om bruken av analyser i LO, og som nevnt har antallet saker med analyser økt i de siste årene. Noe av begrunnelsen for at LO innførte analyser var også at det var umulig for en eller to personer å overvåke og påvirke alt som skjer på likestillingsområdet. Ansvar ble derfor spredd til alle, uavhengig av arbeidsoppgaver og saksfelt. Inkluderingen av spesialiseringsprinsipp, fra formål til prosess, har definitivt ført til at flere har måttet tenke gjennom hva deres saksfelt har å si for likestilling. Og det har også trolig ført med seg at flere har fått et bevisst forhold til likestilling i sine arbeidsoppgaver. Teknologien som er felles for alle ansatte øker bevisstheten om likestilling. Men er det nok å øke bevisstheten for å nå målet om likestilling? Flere informanter påpekte at de som tidligere ikke hadde tenkt på likestilling, ble tvunget til det nå, og at det økte den samlede verdien av likestillingsarbeidet.

Hvis man definerer likestillingsanalyser som at saksbehandleren tar hensyn til kvinners og menns ulike stilling i samfunnet når hun behandler en sak, og ikke som selve analyseskjemaet som blir fylt ut i ettertid, har inkluderingen av prosessprinsippet økt bruken av likestillingsanalyser. Flere tenker på likestilling nå enn før. Pro-

sessprinsippet, med ny teknologi som er felles, gjør at flere ansatte tenker på likestilling i sitt fagfelt. Om endring av spesialiseringsprinsipp har hatt noe å si på utfylling av likestillingsanalysekjema er det vanskeligere å si noe om. Innføringen av likestillingsanalysekjemaet er jo selve endringen av spesialiseringsprinsippet. Det er en spesiell variant LO har valgt i og med at de har beholdt formålsspesialiseringen samtidig med prosessspesialiseringen. Hybriden i strukturen gjør kanskje at den samlede outputen fra LO på likestillingsområdet blir bedre? Gulick var motvillig til å si noe om hvilke prinsipp som var best eller mest nyttig, og at en kombinasjon ofte er uunnåelig, noe også LO har valgt.

4.2.3 Hierarki i LO

H2: Hierarkisk styring gjennom ledelsens instruksjoner om likestillingsanalyser vil ha en positiv effekt på de ansattes bruk av likestillingsanalyser i saksbehandlingen.

Det rasjonelle perspektivet legger stor vekt på ledelsens rolle i en organisasjon. Hierarki er viktig for å styre en organisasjon og for å organisere oppgavene som skal løses på en best mulig måte. I en hierarkisk organisasjon vil ledelsen være viktig, ledelsen gir de ansatte arbeidsoppgaver og definerer ofte løsninger på oppgavene. Hierarkiet vil også klargjøre informasjonsflyt i organisasjonen, fordi hierarkiet styrer hvem som skal informeres om hva, til hvilken tid.

Jeg har tidligere definert LOs organisasjonsstruktur som hierarkisk. Organisasjonsstrukturen er preget av ulike nivåer i strukturen og ansvarsfordelinger mellom de ulike delene i organisasjonen. På en måte kan man si at LO har flere lag med organisasjonsstrukturer, både intern og ekstern. Som nevnt tidligere er kongressen det høyeste organet i LO, det nest høyeste er representantskapet, begge disse organene samles relativt sjeldent. I mellomtiden er det styret og AU som har ledelsesansvaret i LO. I forhold til sekretariatet er det AU som er viktigste organ, AU består av leder og tre nestledere. Det er AU som har vedtatt at LO skal gjøre likestillingsanalyser, og som behandler saker med likestillingsanalyser. I sekretariatet er det også avdelingssjefer i hver avdeling. Avdelingssjefene møter også på AU møtene. I tillegg har også LO en ekstern organisasjonsstruktur gjennom regional og lokal organisering. Utover dette er

LO også en medlemsorganisasjon for forbundene. Forholdene mellom disse ulike nivåene og delene av LO er preget av hierarki, spesielt mellom kongress, representantskap, styrelse og AU. Det er klare ansvarsfordelinger mellom disse organene. Forbundene blir knyttet inn i LOs organisasjonsstruktur ved at de blir representert i de ulike organene, etter størrelse.

Likestillingsanalyser i hierarkiet

Styret vedtok første gang i 1994 at ansatte i LO skulle integrere likestillingsperspektivet i alle saker som skulle behandles i AU. Senere har vedtaket blitt gjentatt flere ganger. Ledelsen har gitt instruksjoner om integrering av likestillingsperspektivet, og har brukt hierarkisk styring til å få det gjennomført. Første gang vedtaket ble gjort ble det sendt ut et brev til alle ansatte (LO/Jonsson/Carlsson 1994), med orientering om vedtaket. I evalueringene og i de senere vedtakene har ledelsens ansvar blitt vektlagt. I 2001 tok AU opp at arbeidet med likestillingsanalyser skulle fortsette og at ledelsen måtte legge mer press på de ansatte for å få gjort analysene. Ansvaret ble også flyttet til avdelingssjefene når gruppen for LOs likestillingsarbeid ble lagt ned. Det ble spesifikt lagt ansvar på hver avdelingssjef for at alle saker som kom opp i AU, fra de enkeltes avdeling, skulle ha likestillingsanalyse. Samtidig ble det gjort vedtak på at AU kan sende saker i retur som ikke har tilfredsstillende analyser eller som mangler analyser.

Siden det første vedtaket har LO fått ny ledelse. I 2000 ble Wanja Lundby-Wedin valgt til ordfører i LO. Informantene mine vektla ledelsesskifte som en viktig faktor for likestillingsanalysene. Flere nevnte at Lundby-Wedin har markert at hun er opptatt av likestilling og at likestillingsanalyser er viktig. Generelt vektla informantene mine at ledelsen var viktig for at likestillingsanalyser ble gjort. Hvis ikke ledelsen hadde krevd det, og fulgt opp analysene, ville det nok ikke blitt gjort i samme grad. Det var ingen som hadde fått direkte henvendelse fra ledelsen om analysene de hadde gjort, men noen hadde hørt at det hadde skjedd andre. Det var svært få som hadde fått reaksjoner i det hele tatt på sine analyser, både fra ledelse og fra andre kollegaer. Det ble tolket som om at analysene var greie nok, ikke spesielt bra, men heller ikke spesielt dårlig. I tillegg ble det vektlagt at det ville være pinlig å få en sak i retur fra AU

fordi man ikke hadde gjort analysen, eller ikke hadde gjort den ordentlig. Det var tydelig at informantene mine handlet i samsvar med forventningene (det vil si at de gjorde likestillingsanalyser) mye fordi hierarkiet forventet det.

Evalueringene viste at mange ikke gjorde analysene, spesielt i den første perioden som ble evaluert. Den høye økningen i antallet analyser kan bekrefte hypotesen om at hierarkisk styring har positiv effekt på bruken av analyser. Men selv om det er en markant økning i antallet analyser er det fremdeles mange saker som ikke har analyser. Det kan tyde på at ledelsens hierarkiske styring ikke er tilstrekkelig for å få de ansatte til å gjøre analyser. Intervjuene mine indikerte at antallet analyser er større nå enn den siste evalueringen viste. Etter det siste evalueringen har LO gjort noen grep for å øke antallet analyser som blir gjort, for eksempel ved å flytte ansvaret til avdelingssjefene og AU. Når det gjelder kvaliteten på analysene så har ikke ledelsen gjort like mye for å bedre den. Ingen informanter har fått tilbakemelding på analysene deres fra AU. Utdanning og opplæring er ikke en prioritert oppgave. Det kan virke som om AU aksepterer analysene, så lenge det står noe på analyseblanketten, og stiller få krav til kvalitet utover det. Det er også et problem at det aksepteres så mange analyser med ”ej aktuelt”, som trolig kvalitetsmessig kunne vært bedre.

Hierarkisk styring ser ut til å være viktig i LO, og ledelsens styring har hatt en generell positiv effekt på de ansattes bruk av likestillingsanalyser i saksbehandlingen. Intervjuene mine forteller at de fleste gjør analyser, og at det er sjeldent saker uten analyser blir levert inn til AU. Ledelsesskifte i 2000 ble det også lagt vekt på. Det virker imidlertid som om avdelingssjefene ikke er så viktig i hierarkiet, LO vedtok i 2001 at ansvaret skulle ligge hos avdelingssjefene og AU. Det var få av informantene mine som nevnte avdelingssjefen i forbindelse med likestillingsanalyser, de fleste snakket om AU som ledelsen. Er det fordi avdelingssjefene ikke har tatt ansvaret for analysene på alvor, eller er det fordi det sterkeste presset kommer fra AU?

4.2.4 Press fra ledelsen?

H3: Press fra ledelsen vil øke bruken av likestillingsanalyser i saksbehandlingen.

LO har tatt i bruk ulike virkemidler for å få de ansatte til å handle i samsvar med forventningene. Press fra ledelsen er et av dem. LOs disiplineringspotensial og kontrollpotensial henger mye sammen med press fra ledelsen. For å få de ansatte til å opptre i samsvar med forventningene, disiplineringspotensialet, har LO benyttet seg av både belønninger og straff. Straff blir mest brukt, gjennom at saker kan bli sendt i retur fra AU dersom det ikke er analyse, eller om analysen er mangelfull. Det er ikke så ofte at dette blir brukt, men det oppfattes som en reell mulighet og de fleste ansatte vil unngå det. Vedtaket om at AU kan sende saker i retur er tydeligvis godt kjent i organisasjonen. Evalueringene viser at returordningen ikke har fungert tidligere. Begge rapportene viser til at saker uten analyse ikke ble sendte tilbake til saksbehandler. Intervjuene mine derimot viser at dette har endret seg til å være en reell mulighet. Når vedtaket om at LO skulle fortsette med likestillingsanalyser ble gjentatt i 2001 ble det også satt fokus på at AU måtte sende saker i retur. Vedtaket hadde trolig, sammen med ledelseskiftet, en effekt på returordningen. Som tidligere nevnt, har flere av informantene påpekt at den nye lederen som ble valgt i 2000, var tydelig på at hun var opptatt av likestilling og at det var en viktig sak for LO.

Ansatte med assistenter som fikk assistenten til å gjøre analysene for seg har i følge en informant fått problemer i ettertid. En annen informant sa at den praksisen hadde eksistert og fortsatt eksisterte. Dette ble knyttet til status og posisjon i LO, og det var ansatte med spesielt høy status som brukte denne praksisen. Noe som kan tyde på at noen er unntatt fra press fra ledelsens side.

Når saker skal leveres til AU må de leveres fysisk til AUs sekretariat, det hender derfor at saker som ikke har analyse blir stoppet allerede der. Dette kan bidra til at antallet saker i retur er lavere.

Hvem er det som blir utsatt for presset fra ledelsen? Alle ansatte kan risikere at saken blir sendt i retur, men det kan virke som om status i organisasjonen spiller inn. Det finnes eksempler på at saker uten, eller med mangelfulle, analyser likevel gikk gjennom AU. Dette ble forklart med at det ofte var viktige saker som hadde tidspress.

Belønning kan også benyttes for å øke disiplineringspotensialet. Lønnssystemet til ombudsmennene bygger på byggeklosser som lønnen baseres på, ut fra erfaring og utdanning. Man får for eksempel en kloss for nytt kurs eller utdanning i løpet av et

år, og ett år var likestillingsutdannelse en av klossene som økte lønnen til de ansatte som tok dette kurset. Hvis de ikke gikk på kurset fikk de ikke lønnsøkningen. Det fungerte bra som et insentiv til å ta likestillingskurset. Dette lønnssystemet gjelder bare ombudsmennene og ikke de andre ansatte, selv om de andre ansatte kunne delta på kurset.

Kontrollpotensialet handler om at organisasjonen korrigerer beslutninger som ikke kan godtas som organisasjonens beslutninger. Også her kommer retur av saker inn. AUs mulighet til å sende saker i retur kan være en måte å korrigere beslutninger. Det avhenger av at muligheten er reell, og at AU benytter seg av muligheten, samt at AU leser analysene og har meninger om det er gode beslutninger eller ei. Siden analysene følger med sakspapirene skal i prinsippet analysene også leses. I følge mine kilder blir analysene lest, spesielt av de to kvinnene i AU, men det er sjelden at analyser blir diskutert i AU. Kvaliteten på analysene blir sjelden kommentert, men mindre det er uvanlig slett analyse.

Kontroll og press kan også utøves fra kollegaer. Korrigeringer fra kollegaer på samme nivå i hierarkiet, eller på nivå under AU, kan også virke som press på beslutninger. Analysene som følger med sakene som tas opp i AU blir ikke gjort tilgjengelig for alle ansatte. Protokollen fra møtene ligger på intranettet, men ikke sakspapirene og analysene. Det er derfor få som ser andres analyser, og som kan gi direkte kommentarer på analysene til kollegaer. Få informanter hadde opplevd å få kommentarer på analysene sine fra kollegaer.

Avdelingssjefene har et formelt ansvar for at alle saker som kommer fra avdelingen har likestillingsanalyser. Avdelingsledelsen skal i prinsippet være like stor pressfaktor som AU, men det ser det ikke ut til å være. Informantene mine var uenige i hvor viktig avdelingsledelsen var. Informantene mente at noen avdelingssjefer var opptatt av dette, og fulgte opp at det ble gjort analyser i alle saker, andre igjen brydde seg ikke så mye om det var analyser eller hvordan analysen var. AU ser ut til å være viktigst i hierarkiet blant mine informanter.

Press fra ledelsen, både som disiplinering og kontroll, ser ut til å være viktig. Antallet analyser økte markant mellom de to evalueringene. Både i evalueringer og i intervjuene kom det frem at ledelsen og hele organisasjonen ble litt skremt over hvor

dårlig resultatet den første evalueringen viste. Etter hvert ble det satt mer fokus på viktigheten av å gjøre likestillingsanalyser. Presset fra ledelsen på likestillingsanalyser har utviklet seg over tid, og ser ut til å være viktigere i 2003 enn i 1999. Kanskje henger det sammen med lederskifte, eller kanskje det henger sammen med at vedtakene ble gjentatt?

4.2.5 Klare mål?

H4: Klare mål vil være nødvendig for å få gjennomført bruken av likestillingsanalyser.

LOs mål kan defineres som ønskede utfall som deltagerne går sammen om å prøve å oppnå ved atferd. Det kan være alt fra generelle mål som gode vilkår for arbeidstakere, til mer spesifikke mål som flere kvinnelige ansatte i LO. Når LO vedtok at de skulle gjøre likestillingsanalyser på alle saker som skal behandles i AU, satt de seg et nytt mål. Gjennomføringen og antallet analyser som blir gjort i LO sier noe om hvor vellykket måloppnåelsen har verdt. For å få måloppnåelse må målene må være klare. Det er en forutsetning fordi deltagerne må vite hva som ventes av dem og hvilken atferd som best gir måloppnåelse. Hvis målene er vage eller diffuse kan det lett oppstå misforståelser som ikke fremmer måloppnåelse³¹. Misforståelser og uklarhet gjør det vanskelig for ansatte å oppfylle forventningene, samtidig som det kan føre til frustrasjoner hos ansatte. Uklarhet knyttet til mål kan være at selve målet er uklart formulert, hva er det som egentlig ønskes oppnådd? Eller hvorfor ønsker man å oppnå målet? Eller hva skal gjøres for å oppnå målet? Har deltagerne blitt godt nok informert om målet?

LOs mål for likestillingspolitikken er som nevnt "et samhälle där: Alle människor har lika värde och lever fria från förtryck" (LO 2000:7). Målene for LOs likestillingsarbeid finnes i handlingsprogrammet *Klass och Kön*, som kommer ut med jevne mellomrom. Ved å innføre likestillingsanalyser ønsket LO å bedre måloppnåelsen på likestillingsområdet. Å gjøre likestillingsanalyser er ikke et mål i seg selv, men

et middel for å nå et overordnet mål. Noen få av informantene mine påpekte dette og viste til at analysene bare var et middel for å vise at man har vurdert likestillingsperspektivet i saksbehandlingen, og ikke et mål i seg selv.

Samtidig er det et internt mål for LO å gjøre likestillingsanalyser, for eksempel at alle saker til AU skal ha en likestillingsanalyse.

Evalueringene viser som tidligere nevnt at antallet analyser steg betraktelig mellom den første og siste evalueringen. Evalueringene tar for seg hvorvidt det blir gjort analyser, hvordan analysene blir gjort og hva deltagerne synes om å gjøre analysene. I den første evalueringen er mange, spesielt menn, kritisk til måten å arbeide på. De nevner at de ikke har sett resultater og mangler kunnskap til å gjøre analysene ordentlig. Kunnskap og utdanning på likestillingsområdet vil gjøre det lettere for de ansatte å se hvordan analyser skal gjøres på deres sakfelt. I begge evalueringene blir kunnskap og oppfølging etterlyst. Kan det være fordi de ikke helt vet hvordan de skal gjøre analysene, at målet er uklart?

Har det noe å si for oppfattelsen av målklarheten av det er lenge siden det første vedtaket ble gjort? For de som har arbeidet lenge i LO er det en fare for at de har glemt hvorfor vedtaket ble gjort og hvilke begrunnelser som ligger til grunn. For de som er nyansatte er problemet at vedtaket ble gjort før deres tid og at de ikke var tilstede, og derfor ikke vet noe om hvorfor og hvordan likestillingsanalyser skal gjøres. Organisasjonen må finne måter å få denne kunnskapen videreført til alle ansatte. Klarer LO det? Mange av informantene mine påpekte at de ikke helt visste hvorfor de skulle gjøre likestillingsanalyser. Dette gjaldt i hovedsak de som ble tilsatt etter at vedtakene ble gjort. Alle visste at de måtte gjøre analyser, men mange savnet kunnskap om hvordan og hvorfor. Opplæringsrutinene i avdelingene ser ikke ut til å fungere slik de skal. I utgangspunktet ligger ansvaret for opplæring hos avdelingssjefen, men det var informanter som bare hadde fått beskjed om at analysene måtte gjøres, og som på egenhånd måtte finne ut av hvordan. Selv om man vet hvordan analysene skal gjøres er det også viktig å vite hvorfor man skal gjøre det. Mange informanter kunne ikke svare på hvorfor de skulle gjøre analyser eller hvorfor LO hadde valgt å

³¹ Det kan i noen sammenhenger være fruktbart med vage mål, for eksempel om det er høyt konfliktnivå i organisasjonen

benytte seg av metoden. Kunnskap om hvorfor man skal gjøre som man skal er viktig for motivasjonen. Klare mål styrker motivasjonen til deltagerne gjennom at de lettere kan ta del i måloppnåelse og har en forståelse for hvorfor målet er viktig. Måloppnåelsen kan lettere bli en del av deltagerens egne mål ved at de forstår bakgrunnen og kan identifisere seg med argumentasjonen. Begge evalueringene viser at kvinner er mer positiv til å gjøre likestillingsanalyser. Er det fordi kvinner har mer interesse av at likestillingsarbeidet i LO skal bli bedre? Er argumentasjonen for likestillingsanalyser klarere for kvinner, eller er det fordi kvinner kan lettere gjøre LOs mål til sitt ut i fra personlige erfaringer?

Både evalueringene og intervjuene viser at det ikke er klare mål knyttet til likestillingsanalyser. Mange ansatte vet ikke hvorfor de skal gjøre analyser, de sliter med manglende motivasjon fordi de ikke ser resultater og etterlyser mer kunnskap om likestillingsanalyser. Samtidig er det nesten ingen som vil fjerne systemet. Alle ser ut til å mene at metoden har forbedringspotensial, men at de ønsker å videreføre arbeidet. Selv om de ansatte sliter med at de ønsker seg mer kunnskap og oppfølging, og at målene ikke er spesielt klare, så virker systemet forholdsvis bra i dag. Klare mål ser derfor ikke ut til å ha stor innflytelse på antallet analyser som blir gjort. Kvaliteten på analysene ville trolig vært bedre om kunnskap og klarhet var bedre. LO har vært vage på hva som er en god analyser, manglende tilbakemeldinger og så videre viser at målklarhet på kvalitetsområdet er dårlig. De fleste ansatte gjør stort sett analyser selv om målene ikke er klare og de ikke helt vet hvorfor, men kvaliteten på analysen hadde trolig vært bedre om målene hadde vært klarere.

4.3 Likestillingsanalyser i et institusjonelt perspektiv - Kulturperspektivet

4.3.1 Generelt

Institusjonelle teorier vil belyse andre sider enn de instrumentelle sidene ved LO, og vil søke andre forklaringsfaktorer for atferd. Uformelle normer, verdier og forventninger har større innvirkning på atferd enn formelle forventninger og strukturer innen institusjonelle teorier. En endring i formell struktur vil ikke nødvendigvis føre med seg en endring i atferd. Settet av uformelle normer, verdier og forventninger blir ofte henvist til som kultur, eventuelt organisasjonens kultur. Ofte sies det at institusjoner har en sterk uformell kultur, som preger deltagerne og organisasjonens atferdsmønstre. Både innføringen og bruken av likestillingsanalyser kan være påvirket av de uformelle kulturen i LO. Omgivelsene til LO kan også tenkes å ha hatt en innvirkning på innføring og bruk av analyser.

4.3.2 Uformelle normer påvirker?

H1: Innføringen av likestillingsanalyser blir gjennomført som planlagt dersom det er i overensstemmelse med LOs uformelle normer og verdier.

Uformelle normer og verdier er viktig fordi de legger føringer på deltagerne atferd. Kulturen påvirker gjennom uformelle kanaler og blir internalisert i deltagerne og institusjonens identitet. De uformelle normene og verdiene knyttes til problemer og utkommer det en løsning som er i overensstemmelse med den uformelle kulturen (March og Olsen 1976). Organisasjoner som har eksistert en stund har større sannsynlighet for å ha utviklet en uformell kultur. Den formelle strukturen og den uformelle kulturen trenger ikke å passe sammen, og det kan være motsetninger mellom dem. Spørsmålet blir da hvilken som er sterkest og hvilken som påvirker atferden til deltagerne. Sosialisering til den uformelle kulturen er viktig fordi det hjelper kulturen i å få fotfeste og bli viktigere enn den formelle kulturen. Sanksjonen blir brukt innenfor den uformelle kulturen for å få deltagere til å handle i overensstemmelse med kultu-

ren. Sanksjonene kan komme fra ledelsen eller fra kollegaer. Sanksjonene kan ofte ha en uformell karakter, som for eksempel latterliggjøring eller utestenging.

LO er en institusjon. LO har eksistert lenge og har utviklet seg over tid med egne verdier og normer. Det finnes verdier som LO, som institusjon, verdsetter og arbeider for. Evalueringene sier ikke så mye om den uformelle kulturen. Evalueringene viste at det var motstand mot innføringen av likestillingsanalyser, men de sier ikke noe om motstanden skyldes den uformelle kulturen. Informantene viser at det eksisterer en uformell kultur som er med på å styre atferd. Den uformelle kulturen i LO legger føringer på hva man skal mene, setter dagsorden og yter sanksjoner når noen ikke er enige med kulturen. Det er ikke empirisk vist hva den uformelle kulturen mener om integrering av likestillingsperspektivet, men flere informanter hevdet at den uformelle kulturen var indifferent til likestillingsperspektivet.

Innføringen av likestillingsanalyser var ikke vellykket i begynnelsen. Den første evalueringen viste at det var svært få saker som hadde analyse, antallet økte i den neste evalueringen, men fremdeles var det ikke alle saker som hadde analyse. I de tilfellene hvor saksbehandlerne skrev analyse ej aktuelt, 40 % av sakene, ble det også regnet som analyse i evalueringen. Mange saker som ikke hadde analyse, ble derfor regnet som med analyse. De som arbeidet i LO når systemet ble innført, og som arbeidet med innføringen, fortalte at det kom en del negative reaksjoner med innføringen. Selv om det ikke var mange som sa at de var i mot likestillingsanalysene, så var det likevel skjult motstand mot systemet. Systemet var nå ”akseptert med et sukk”.

Den uformelle kulturen har trolig spilt inn på innføringen av likestilling. Det er lite trolig at likestillingsanalyser er i overensstemmelse med den uformelle kulturens normer og verdier. Den skjulte motstanden og latterliggjøringen av analysene kan tyde på det. Samtidig sier det fleste informantene at analysene er akseptert og at man skjønner at man må gjøre dem. Innføringen har gått tregere enn ventet, men analysene er der fremdeles etter nesten ti år, så kulturen har ikke klart å stoppe dem.

I følge March og Olsen sitt begrep ”Logic of Appropriateness” vil dette innebære at det ikke var passende å gjøre likestillingsanalyser i starten. Deltagerne som var preget av den uformelle kulturen lot være å gjøre likestillingsanalyser fordi det ikke ble sett på som en riktig handlingsregel.

4.3.3 Likestilling ikke viktig?

H2: LOs uformelle normer sier at likestilling ikke er så viktig, og bruken av likestillingsanalyser vil være liten.

Hvis de uformelle normene i LO sier noe om likestilling vil det ha en betydning for bruken av likestillingsanalyser, om kulturen har innflytelse på atferd. Det er vanskelig å måle hva den uformelle kulturen er opptatt av og hva normene og verdiene går ut på. Evalueringene tar ikke for seg dette spesielt, men temaet ble tatt opp i intervjuene. Alle informantene bekreftet at det var en uformell kultur i LO, de var ikke enig i hvor viktig den var, men alle mente at den spilte en viss rolle for atferd i LO. Den forrige hypotesen viser at uformelle normer trolig har spilt inn på innføringen av likestillingsanalyser. Mest sannsynlig har kulturen en påvirkningseffekt på bruken av analyser også.

Mange mente at kulturen hadde meninger om likestillingsarbeidet i LO, andre igjen mente at kulturen ikke brydde seg om likestillingsarbeidet. Kulturen bryr seg ikke om likestillingsanalyser, men har forstått at de er kommet for å bli og at man må gjøre dem for å unngå kjeft. Likestilling og likestillingsanalysene ble ofte latterliggjort og spøkt med i uformelle settinger. Dette var ikke så vanlig nå lengre, men i begynnelsen hendte det ganske ofte.

Det ser ut til at LOs uformelle kultur har akseptert analysene, man gjør dem fordi det er nødvendig, og ikke fordi analysene er blitt en del av normene og verdiene. Selv om det fremdeles ikke blir gjort analyser på alle saker som behandles i AU, blir det stadig flere og flere analyser. Det kan derfor tyde på at den uformelle kulturen og normene har tilpasset likestillingsanalysene til den gjeldende "Logic of Appropriateness" og at analysene er blitt en handlingsregel aktørene forholder seg til. Men det kan også tenkes at nedprioritering av likestillingsanalysene er blitt en del av handlingsregelen. Aktørene gjør analysene, men prioriterer dem ikke.

Hvis det er flere ulike kulturer i LO kan det være at en eller flere har inkorporert analyser, men ikke alle. Flere informanter bekreftet at det ikke var alle som behøvde å gjøre analyser, for noen var det akseptabelt i AU at de ikke hadde gjort analyser.

Hvem er dette? Er det ledere i den uformelle kulturen, som har så pass mye makt at de ikke trenger være redd for AUs sanksjoner? Det er vanskelig å få vite mer konkret om hvem det er som ikke trenger å levere analyser. Grunnen som blir oppgitt til manglende analyser er at det er tidsnød på sakene og at de derfor må behandles selv om analyser ikke er gjort.

Hva har det å si for kvaliteten på analysene at de trolig ikke er inkorporert i den uformelle kulturen? Hvis kulturen har akseptert at analysene må gjøres, men ikke inkorporert verdiene knyttet til analysene, er det sannsynlig at analysene får lav prioritet. Flere informanter sa at analysene er det siste som gjøres før saken leveres til AU, og at det brukes lite tid og omtanke på dem. Deler av ledelsen prioriterer dem, men ikke alle avdelingssjefene, og ikke alle de saksbehandlere. Disse faktorene kan tyde på at analysene ikke er inkorporert i kulturen og at det spiller inn på kvaliteten på analysene.

4.3.4 Motstand mot endring?

H3: LOs motstand mot endring vil gjøre at likestillingsanalyser blir akseptert over lengre tid. Prosessen vil være preget av inkrementelle endringer over tid.

Institusjoner preges av innebygd motstand mot endring. De uformelle normene og verdiene som er blitt institusjonalisert er blitt en så viktig del av LOs identitet og måte å tenke på, at utfordringer mot dem vil bli forsøkt stanset. Inkrementelle endringer kjennetegner derfor institusjoner (March og Olsen 1976??). Endringer går tregt fordi institusjonen må tilpasse sine normer og verdier til endringen. Selv om formell struktur endres, som den gjorde i LO ved innføring av likestillingsanalyser, er det ikke sikkert at de uformelle normene og verdiene endres sammen med struktur, og derfor heller ikke atferd. Forsøkte endringer i en institusjon kan bli oppfattet som forstyrrende, ressurskrevende, smertefulle, truende for makt og status (Olsen 1998:328). For å unngå for høyt konfliktnivå i institusjonen velger man å ta litt etter litt slik at det ikke blir for mye å svelge på en gang. Endringene tilpasses rutinene etter hvert som tiden går. Med mindre det skjer en krise i institusjonen, eller i nære omgivelser, vil endringer foregå på denne måten (Olsen 1998).

Evalueringene viser at det har skjedd en endring over tid. Den første viser at svært få analyser ble gjort i begynnelsen og at antallet steg til neste evaluering. Evalueringene viser også klart at det var en motstand mot likestillingsanalyser. Begge evalueringene viser at det er mange som er negative til systemet. Det er flest menn som uttrykker seg negativt. Grunnene som blir oppgitt blant dem som er negative er at det er fordi man tenker på analysen først når saken er ferdig behandlet, det oppleves som tvang og kjennes påklistret og mekanisk, de savner oppfølging og mer utdanning (LO 2001:19). Likevel sier nesten alle at spørsmålet er ikke om, men hvordan, LO skal jobbe med likestilling (LO 1999:23). De som er positive til analysene grunngir det med at det tvinger dem til å tenke, at det blir fokus på likestilling og at de systematisk påminnes analysene slik at likestilling belyses i saker de ellers ikke ville tenkt på likestilling (LO 2001:19).

Evalueringene sier ikke noe om det er flere eller færre som er positive til analysene i forhold til den første evalueringen, men antallet analyser har steget. Hvilke faktorer har spilt inn på at antallet har steget? Er det fordi de uformelle normene har endret seg til å inkludere likestillingsanalyser?

Informantene mine var delt i synet på de uformelle normene, men flertallet mente at den uformelle kulturen ikke hadde spesielle meninger om likestillingsanalyser. De fleste mente at kulturen hadde akseptert analysene som noe de bare måtte gjøre. Det virket ikke som om analysene var blitt del av de uformelle normene og verdiene, men mer som om de stilletiende var akseptert. Motstanden mot analysene som kom når systemet ble innført har avtatt, og ingen vil lengre gå åpent ut og si at de er mot analysene. Motstanden er mer skjult, og får uttrykk som kritikk heller enn motstand. Ingen vil si at de er mot likestilling, men det er også få som aktivt går ut og jobber for det³².

Endringene i LO har et inkrementelt preg. LO har gjort vedtakene flere ganger og modifisert eller gjort små endringer ved de fleste vedtakene. Det kan virke som om LO har prøvd og feilet litt. Et eksempel er LOJA-gruppen som ble lagt ned i 2001 fordi den ikke fungerte etter planen. Ansvaret ble overført til avdelingsjefene og mer

til AU fremfor gruppen. Et annet er AUs mulighet til å sende saker i retur. Det har stått i alle vedtak siden det første i 1994 at AU har anledning til å sende saker i retur, men det virker som om det er først de siste årene som de aktivt har tatt dette i bruk. Selve analyseskjemaet har også endret seg flere ganger siden første vedtak. Både spørsmål og utforming har blitt moderert flere ganger. Det at LO vurderer å innføre nye rutiner, som å legge analysene ut på intranettet, indikerer også små endringer etter hvert. Prosessen med innføringen av likestillingsanalyser har trolig vært preget av inkrementelle endringer for å unngå for stort konfliktnivå og å tilpasse seg den uformelle kulturen sakte, men sikkert.

4.3.5 Subkultur i LO

H4: Det vil være subkulturer som deler LO i synet på likestillingsanalyser. Kvinner vil være mer positive til likestillingsanalyser enn menn.

Alle deltagere er sosialisert fra før de entrer organisasjonen, og vil derfor ha med seg verdier, forståelser og løsningsalternativer til problemer inn i organisasjonen. Verdiene og forståelsene som deltagerne er sosialisert inn i vil være felles for deltagere med samme bakgrunn. Det gir et utgangspunkt til å samles i en subkultur innenfor hovedkulturen. Karaktertrekkene kan være overlappende og henge sammen, for eksempel kan gruppen med sekretærer i LO være knyttet til kjønn, da det bare er kvinner som arbeider som sekretærer i LO. En subkultur vil, selv om den er knyttet til hovedkulturen, ha egne preferanser, verdier og normer. Styrken og makten til subkulturen i forhold til hovedkulturen avhenger av flere faktorer, blant annet hvor sterk hovedkulturen er, hvor sterk den formelle strukturen står eller trekk ved subkulturen (som størrelse, posisjon og så videre).

LO er en stor organisasjon og det er sannsynlig at det er ulike grupperinger i LO som deler forståelser og verdier utover dem som er felles for LO. Har det noe å si for likestillingsanalysene? Det er nærliggende å se nærmere på kjønn som subkultur si-

³² Hege Skjeies arbeid under maktutredningen 2003 kom til lignende konklusjoner når hun viser til likestillingens vikeplikt. (Skjeie, Hege og Teigen, Marit 2003: Menn i mellom)

den temaet er likestilling, men det kunne også vært andre karaktertrekk som kunne vært interessant å se nærmere på.

Evalueringene viser at det er kjønnsforskjeller i holdninger til likestillingsanalyser. Den første evalueringen viser at flere kvinner er mer positiv til å arbeide med likestilling på denne måten enn menn. Kvinnene mener at metoden er bra, men utilstrekkelig og at den bør utvikles gjennom fortsatt utdanning (LO 1999:16). Mennene er mer tilbakeholdne og mener at metoden er bra, men vanskelig å bruke på alle saker (ibid). Mennene ser på analysene som en unødvendig administrativ belastning som ikke gir resultater som står i forhold til arbeidet som legges ned med utfylling av blanketten (ibid). Den neste evalueringen viser ikke like store kjønnsforskjeller, der vises det til den gruppen som er positiv og den gruppen som er negativ til metoden og ikke til kvinner/menn. Siden de ikke har delt inn dataen etter kjønn når det gjelder holdning til likestillingsanalyser er det vanskelig å si om kvinner generelt er mer positiv til analysene enn menn i den siste evalueringen. Noen av kvinnene som sier at de ikke kan tilstrekkelig i likestillingsspørsmålene, viser til at det kommer an på type sak, for eksempel er det vanskelig å gjøre analyse på økonomisaker (LO 2001:20). Noen av mennene svarer at de opplever arbeidet som utydelig og at de ønsker seg bedre målformuleringer (ibid).

Jeg intervjuet ikke nok personer av begge kjønn til å kunne si noe valid om kjønnsfordeling. Men mange av informantene trodde at kjønn spilte inn som faktor på hvor positiv man var til likestillingsanalyser. De trodde at kvinner har mer erfaring med diskriminering og at kvinner derfor ville være mer positiv til likestillingsanalyser som verktøy for å minske diskriminering. Generelt trodde informantene at kvinnene i LO nok var mer interessert enn menn, men det fantes unntak. Andre informanter mente at kjønn ikke hadde påvirkning på holdninger til analysene. En informant mente at det var både kvinner og menn som var mot analysene, og at posisjon og utdanning var viktigere faktorer. På spørsmål om hvilke faktorer informantene trodde påvirket atferd på den måte at man gjorde analyser eller ikke, svarte de fleste kjønn, alder og utdanning. En informant sa at om man har utdanning er man mer vant til å tenke analytisk og det vil derfor være lettere å gjøre en god analyse.

Kjønn kan være en påvirkningsfaktor i forhold til holdning til likestillingsanalyser, men det ser ut til å være andre som spiller inn i like stor grad. På grunn av LOs struktur med ombudsmenn, som er rekruttert fra forbundene, og utredere som ofte har mer utdanning enn relevant erfaring, gjøres utdanning til en sterk faktor når subkulturer deles inn. Denne faktoren overlappes med alder og delvis kjønn, flere unge enn gamle har høy utdanning, flere kvinner enn menn er blitt tilsatt som utreder i de siste årene (Detta är LO 2002). Subkulturen som er mest positiv til likestillingsanalyser består av forholdsvis unge, både kvinner og menn, med utdanning. Andre som er spesielt positiv til likestillingsanalyser er dem som er spesielt opptatt av likestilling enten privat eller om de har arbeidsoppgaver som omhandler det i LO.

4.4 Likestillingsanalyser i et institusjonelt perspektivet – Myteperspektivet

4.4.1 Generelt

I tillegg til at uformell kultur kan påvirke atferd kan også omgivelser påvirke organisasjoner/institusjoner til å handle på en spesiell måte. Meyer og Rowan (1977) og Røvik (2005) har vist til ulike måter institusjoner lar seg påvirke av omgivelser. Hva omgivelsene mener om institusjonen og hvordan de oppfatter institusjonens virke blir vektlagt når institusjonen skal ta avgjørelser om atferd. I denne sammenhengen vil det si at det kan tenkes at LO vil være opptatt av hva andre tilsvarende organisasjoner eller samarbeidspartnere mener om LOs likestillingsarbeid, mer spesifikt likestillingsanalyser. Hvis det er det andre organisasjoner eller myndigheter som arbeider med likestilling på samme måte så kan det tenkes at LO har latt seg påvirke til å innføre likestillingsanalyser. Ideen er at det er myter eller oppskrifter som spres gjennom flere organisasjoner og som blir sett på som den eneste riktige, og av og til som den naturgitte måten, å håndtere et problem eller atferden i en organisasjon.

Røvik definerer, som tidligere vist, en institusjonalisert oppskrift som ”ideer og oppskrifter som bl.a. har en betydelig evne til å fange oppmerksomheten til mange organisasjoner omtrent samtidig, og til å utløse og setter rammer for omfattende re-

formaktiviteter” (Røvik 2005:11). Videre sier Røvik at en myte er ”en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon” (ibid:13). Oppskriften eller myten har en legitimerende effekt overfor omgivelsene, hvis organisasjonene kan vise til at de har tatt opp i seg mytene vil de få legitimitet fra omgivelsene. Det er også ulike teorier på hva som skjer når myten er tatt inn i organisasjonens struktur, og i hvor stor grad den vil bidra til endret atferd. Det er derfor interessant å se på innføringen og bruken av likestillingsanalyser i lys av myteperspektivet.

4.4.2 Trendy LO

H1: Grunnen til at LO har innført likestillingsanalyser er at det er en trend i tiden hos LOs omgivelser.

Hvis LOs omgivelser også arbeider med likestillingsanalyser eller integrering av likestillingsperspektivet vil det være en indikasjon på mytedannelse. I følge myteperspektivet vil en institusjon adaptere gjeldende myter for å oppnå legitimitet.

I følge Røviks definisjon av institusjonaliserte oppskrifter, om ideer som får stor utbredelse i løpet av kort tidsrom og som setter rammer for reformvirksomhet, vil man kunne si at utbredelsen av integrering av likestillingsperspektivet indikerer legitimerede oppskrifter. Likestillingsanalyser eller integrering av likestillingsperspektivet vil også være relatert til en oppskrift til hvordan man bør utforme likestillingsarbeidet i organisasjonen, og derfor indikere myter.

Blant de tidligere nevnte organisasjonene eller myndighetene (jfr. Kap 1 Innledning) som har integrert likestillingsperspektivet, er det flere samarbeidspartnere LO forholder seg til. Den svenske regjeringen er klart en del av omgivelsene til LO, det samme gjelder søskenorganisasjonene i de andre nordiske landene. EU og ILO er også viktige organisasjoner som LO har regelmessig kontakt med. Disse organisasjonene har også integrert likestillingsperspektivet i all saksbehandling.

Det første vedtaket LO gjorde angående likestillingsanalyser ble gjort allerede i 1994, altså før Beijing-plattformen som FN baserer sitt arbeid med integrering av likestillingsperspektivet på. De fleste organisasjonene som ble nevnt innledningsvis

(jfr. Kap 1 Innledning) har gjort sine vedtak etter LO. Har LO vært den bærende myteutvikleren eller har de hatt mulighet til å ta til seg myten kjapt? I og med at FNs kvinnekonferanse i Nairobi nevnte mainstreaming som aktuell strategi, og det har vært en kjent strategi i bistandsmiljøene før 1994, kan det tenkes at LO har hentet myten fra konseptlitteratur eller policylitteratur. Det er også et poeng at LO har gjen tatt vedtakene flere ganger, og det etter at omgivelsene har gjort tilsvarende vedtak. Det var først i 1996 at LO tok i bruk analyseskjemaet i sin opprinnelige form, før det var bare saksbehandlerne oppfordret til å integrere likestillingsperspektivet i sine arbeidsoppgaver.

Tidsaspektet i vedtakene LO har gjort kan tale både for og mot at grunnen til at LO har vedtatt likestillingsanalyser er at det er en trend i tiden. Siden LO var tidlig ute med vedtakene kan det være en kontraindikasjon på viktigheten av å følge trender, fordi det ikke var så mange som hadde gjort tilsvarende vedtak på det tidspunktet. Samtidig er det kanskje viktig innen for organisasjonstrender som motetrender å være tidlig ute og vise at man er oppdatert.

Røvik vektlegger at suksesshistoriene fra andre organisasjoner er viktige ved implementeringen av myter (Røvik 2005:68-70). Han nevner spesielt konseptlitteraturen, det vil si litteraturen som beskriver oppskriftene, og sier ikke noe om i hvor stor grad suksesshistoriene vil komme til uttrykk i interne papirer og kilder. Ingen av de tidligste papirene fra LO eller i rapportene blir det nevnt henvisninger til andre organisasjoners hell med metoden. Det blir henvist til, som FN også gjør, at vanlig likestillingsarbeid ikke fungerer godt nok, og at det må en ny metode til for å bedre måloppnåelsen. De aller fleste institusjonene og organisasjonene henviser til det samme problemet med at kvinnerettete tiltak ikke har hatt tilfredsstillende effekt på måloppnåelsen. Røvik viser at fra institusjonelle omgivelser kan det også komme problemdefinisjoner som viser til et generelt problem som mange organisasjoner vil kjenne seg igjen i, og som tilbyr løsningen på problemet – oppskriften (ibid:123-124). Felles problemdefinisjoner og løsninger indikerer at myteperspektivet er relevant for å forstå og belyse LOs innføring av likestillingsanalyser.

I de formelle papirene finner jeg ikke henvisninger til at integrering av likestillingsperspektivet var en moderne måte å jobbe med likestilling på. Men i intervjuene

mine var det flere intervjuobjekter som viste til at likestillingsanalyser ”var i tiden” når LO gjorde sitt første vedtak. Informantene vektlegger at integrering var det siste nye når LO gjorde sine vedtak.

Motivasjonen for institusjoner for å ta til seg myter er i følge Meyer og Rowan at de får legitimitet og anerkjennelse fra omgivelsene ved å la mytene slippe inn i organisasjonen. Informantene mine var ikke opptatt av legitimiteten LO fikk fra andre organisasjoner, i følge dem var det viktigere at medlemmene hadde et korrekt bilde av LO. Medlemmer kan også være omgivelser for LO, men det er interessant at det ikke ble vektlagt at samarbeidspartnere måtte tenke at LO fulgte med og var oppdatert. Likevel kan det tenkes at legitimiteten fra andre organisasjoner kommer gjennom medlemmene. Stor legitimitet blant medlemmer indikerer at organisasjonen gjør noe riktig.

En annen indikasjon på mytedannelser er at to av LOs medlemsorganisasjoner, Kommuneforbundet og SEKO, har vedtatt å integrere likestillingsperspektivet. Oppskriften sprer seg videre til LOs omgivelser.

Oppsummert vil jeg si at siden det er så mange av LOs omgivelser som integrerer likestillingsperspektivet, og det blir stadig vist til som den eneste naturlige måten å arbeide med likestilling på, så vil det indikere mytedannelse. Mytedannelse vil trolig ha spilt inn på LOs vedtak, og har bidratt til at LO har gjentatt vedtakene flere ganger.

4.4.3 Dekobling?

H2: Om innføring av likestillingsanalyser viser seg å være ineffektivt eller inkonsistent med LO mål eller måte å arbeid på vil likestillingsanalyser dekobles fra faktisk atferd, og bli til en ferniss.

I følge Meyer og Rowan vil institusjoner ta til seg myter for å oppnå legitimitet, og hvis det viser seg at mytene ikke er i overensstemmelse med LOs mål eller måte å arbeide på vil LO ”late som” de gjør likestillingsanalyser, for å oppnå legitimiteten. Hvis dette er riktig vil LO utad bekrefte at de gjør likestillingsanalyser og så ikke pri-

riterer det internt. Det vil i alle fall ikke få stor påvirkning på aktiviteter av stor betydning i organisasjonen (ibid:149).

Den første rapporten viser som tidligere nevnt at bare 21 % av sakene hadde analyser. Den andre viste at det ble gjort analyser i 78 % av sakene. Disse tallene innbefatter også saker som det ble skrevet at det ikke var aktuelt med analyse, noe som kan være en måte å ikke gjøre analyse på uten at det merkes i tallene. I de tidlige årene kan det virke som om likestillingsanalyser ikke ble prioritert og ikke ble gjort i stor utstrekning. Det kan være en indikasjon på dekobling. LO går ut og sier at de gjør likestillingsanalyser, og så skjer det i realiteten i begrenset grad.

Informasjons-/opplæringsrutinene i LO som sier at avdelingslederne skal informere nyansatte om likestillingsanalyser ikke blir fulgt opp. Flere informanter hadde ikke fått opplæring av avdelingsledelsen. Dette kan tjene som et eksempel på at LO sier at det er avdelingslederne som skal lære de ansatte om likestillingsanalyser, men at atferden er dekket fra strukturen.

Alle informantene mine sa at de gjorde analyser i alle sakene de hadde opp til AU. Alle saker som leveres til AUs kontor måtte ha analyseskjemaet med seg, ellers ble de ikke tatt i mot. Det kan tyde på at det har skjedd en kvantitativ endring i antallet analyser de siste årene. Noen informanter sa at det i enkelte tilfeller, hvis det var en spesielt prekær sak eller en sak med viktig tidsfrist så kunne AU akseptere at det ikke var analyse med saken.

Samtidig fikk jeg som tidligere nevnt ikke inntrykk fra mine intervjuobjekter at det var viktig for LO å få legitimitet for at de gjør likestillingsanalyser. Det var/er ikke noe LO bruker energi på å vise at de gjør. Hvis man går inn på nettsidene til LO vil man finne informasjon om at de integrer likestillingsperspektivet og det står nevnt i handlingsprogrammet om likestilling (Klass og Kön), men jeg fikk ikke inntrykk av at det var viktig å fronte likestillingsanalyser eksternt. Noen informanter nevnte at Wanja Lundby-Wedin var opptatt av og snakket om likestilling når hun representerte LO utad, men de trodde ikke at hun snakket spesielt om likestillingsanalyser.

Oppsummert vil jeg si at det kan virke som om likestillingsanalyser var dekket i startfasen av innføringen, men at med tiden så har analysene blitt en del av struktu-

ren og rutinene i LO. Det leder meg over i neste hypotese som tar for seg at institusjoner kan tilpasse myter til egen organisasjonsstruktur.

4.4.4 Skreddersøm av analysene

H3: LO tilpasser likestillingsanalysene slik at de passer til egen organisasjon og virksomhet dersom det viser seg at det ikke passer overens med LOs mål eller måte å arbeide på.

Som nevnt ovenfor kan det virke som om LO gradvis har tilpasset seg og tatt til seg rutinen med å gjøre likestillingsanalyser. Mine informanter sa at det ble levert analyser i nesten alle saker. Det var noen få og sjeldne unntak, men stort sett ble det gjort en eller annen form for analyse i alle saker som kom opp til AU. Historien viser at LO har tilpasset og endret på rutinene med likestillingsanalyser.

For det første har navnet endret seg, når det opprinnelige vedtaket om at likestilling måtte integreres bedre i organisasjonens arbeid ble gjort i 1994, og når LO i 1996 vedtok å starte med analyser, kalte LO det for Klass og könsanalyser. Før 2001 hadde LO endret navn på analysene til Jämställdhetsanalyser. Dette kan være en indikasjon på tilpassing av myten slik at den passer bedre overens med LOs mål eller måte å arbeide på. Kan det være fordi de trodde at det ble klarere hva det handlet om ved navneskifte? Et par av mine informanter nevnte at tradisjonelt har klasseperspektivet hatt større fokus i LO enn kjønn. En sa også at det klasse var viktigere for vedkommende, og at denne personen mente at det var viktigere for LO å fokusere på klasse, selv om vedkommende ikke var mot eller motarbeidet likestillingsanalysene. Siden klasse tradisjonelt har hatt stor fokus i fagbevegelsen så er det interessant at det endret navnet bort fra det. Har LOs verdier endret seg bort fra klasseperspektivet, eller er det for å klargjøre hva analysene skulle handle om? Mine kilder sier ikke noe spesielt om dette dessverre, men jeg tror at klasse fremdeles er en viktig verdi for mange ansatte og ledere i LO-systemet, og at navneendringen kom av ønsket om klargjøring.

Et annet element som tyder på at LO har tilpasset myten er at man først opprettet en gruppe som skulle ha en støttefunksjon for de ansatte, LOJA, i 1996. Gruppen viste seg å ikke fungere som planlagt eller ønsket, og ble lagt ned etter en stund. Dette er

en endring av rutinene og systemet rundt integrering av likestillingsperspektivet som kan tyde på at myten ikke passet overens med LOs rutiner og normer, men det kan også være en måte å tilpasse systemet slik at det blir mer effektivt.

Et tredje element er at selve analyseblanketten har blitt endret flere ganger i løpet av årene. Opprinnelig var det et skjema som saksbehandleren skulle krysse av hva som gjaldt i akkurat denne saken. Dette ble endret til at saksbehandleren skulle skrive hvordan likestillingsperspektivet har blitt behandlet i saken. I 2003 fikk også blanketten et tilleggsspørsmål om hvem saksbehandleren har diskutert eller samarbeidet med i LO. Det kan være en del av LOs rutiner eller verdier som har gjort at blanketten har endret seg, men det er mer trolig at endringene har kommet fordi man har sett at systemet ikke fungerer optimalt og at man ønsker å forbedre systemet ved å gjøre tilpassinger. Det kan tenkes mange grunner til at systemet ikke fungerer optimalt, det kan være fordi myten ikke er tilpasset LOs struktur og verdier, eller fordi likestillingsanalysene ikke blir prioritert i organisasjonen eller fordi de ansatte ikke har nok kunnskap om hvordan de skal gjøre det.

Det har tatt tid for LO å få et system som fungerer godt, kvantitativt sett, men mine kilder viser at rutinene med likestillingsanalyser blir fulgt bedre enn i starten og indikerer at LO har tilpasset systemet på en måte etter hvert som de har fått erfaringer med hva som har fungert og ikke.

5. Konkluderende bemerkninger

5.1 Generelt

Jeg har i gjennom oppgavens gang forsøkt å beskrive hvordan og hvorfor LO valgte å innføre integrering av likestillingsperspektivet i sin saksbehandling, og hvordan det har fungert i praksis. Med utgangspunkt i de teoretiske perspektivene har jeg vist til empiri som belegger problemstillingen min. I det følgende vil jeg prøve å samle trådene og trekke frem det jeg mener er de viktigste funnene mine.

5.2 Instrument for måloppnåelse

Det instrumentelle perspektivet har på mange måter blitt både bekreftet og avkreftet i studien min. LO har gjennom å endre spesialiseringsprinsipp når det gjelder likestillingsfeltet økt antallet analyser i organisasjonen. Flere saksbehandlere gjør analyser i sitt daglige virke, og de fleste sakene som kommer opp til AU-møtene har analyser. Analyseblanketten, som saksbehandlerne skal fylle ut i tilknytning til alle saker, gjør at LO kan måle i hvilken grad saksbehandlerne gjør analyser i saksbehandlingen. Man kan selvsagt ikke vite sikkert, men det er sannsynlig at mange ansatte ikke ville tenkt likestilling i sin saksbehandling hvis ikke den nye teknologien med analyseblanketten og integreringen av likestillingsperspektivet hadde blitt vedtatt. Som enkelte informanter påpekte, er det trolig ansatte i LO som uansett ville tenkt likestilling i sin saksbehandling, men de har gjennom det nye spesialiseringsprinsippet fått en legitimerende grunn til å gjøre det. Utvidelsen av spesialiseringsprinsipp i LOs struktur har trolig gjort at man har fått flere som tidligere ikke ville gjort det, til å vurdere likestillingsperspektivet saksbehandlingen. Flere tenker på likestilling og vurderer konsekvenser vedtak kan ha for kvinner og menn. Likevel kan det tenkes at siden nå alle skal gjøre og tenke likestilling, uten å ha fått tilstrekkelig utdanning og opplæring, at kvaliteten på likestillingsarbeidet som kommer ut av det er dårligere enn hvis man hadde beholdt det opprinnelige spesialiseringsprinsippet med formål, altså bare poli-

cyavdeling på likestilling. Mange av informantene mine hadde problemer med å vise til hvordan likestillingsperspektivet manifesterte seg i deres arbeidsoppgaver, og analysene jeg leste hadde svært varierende grad av kvalitet ved seg. En integrert modell vil også gjøre det mulig for LO å ”unnskylde” seg for å ikke satse på likestilling fordi de kan vise til at alle saker blir vurdert ut i fra et likestillingsperspektiv. Ved å holde frem at de har integrert likestillingsperspektivet i all saksbehandling vil det virke som om likestilling får den nødvendige, i følge LOs mål, oppmerksomheten, uten at de trenger å bruke særlig med ressurser på likestilling. Dette har LO forsøkt å kompensere for gjennom den tidligere kalte hybrid strukturen. Det faktum at LO fremdeles har beholdt noen ansatte som arbeider med likestilling til daglig vil trolig øke kvaliteten på LOs likestillingsarbeid generelt, da de nødvendigvis har erfaringer og kunnskaper om likestilling som ansatte med andre fagfelt ikke har. Om det har spesiell effekt på antallet likestillingsanalyser er mer tvilsomt.

Det hadde muligens vært bedre for likestillingsarbeidet om prosessprinsippet hadde blitt en større del av den formelle strukturen også. Innføringen av likestillingsperspektivet kunne blitt styrket i strukturen hvis det for eksempel hadde vært en ansatt i hver avdeling som hadde ansvar for, og som hadde fått frikjøpt tid, til å følge opp de andre i avdelingens analyser. Strukturen hadde da befestet analysene utover en ny formell regel, og både antall og kvalitet på analysene hadde sannsynligvis økt.

Hierarkiets betydning for antallet likestillingsanalyser har vist seg å være en utviklende prosess. Det første vedtaket som ble gjort om at LO skulle integrere likestillingsperspektivet er vanskelig å måle effekten av, da det ikke foreligger kilder på i hvor stor grad de ansatte vurderte konsekvenser for kvinner og menn i sin saksbehandling. Men når LO i 1996 vedtok at de skulle gjøre likestillingsanalyser, gjennom analyseblanketten, ble det lettere å måle. Rapportene viser at antallet analyser gjorde ett kraftig hopp etter den første evalueringen. Informanter har opplyst om at ”alle ble litt skremt av den første evalueringen”. Ledelsen ble pålagt mer ansvar og sanksjonsordninger ble vedtatt. Slik har hierarkiet spilt inn på antall likestillingsanalyser. Likevel viser kilder at avdelingsledelsen, samlet sett, ikke har prioritert likestillingsanalyser. Flere oppgir blant annet at de ikke har fått opplæring i likestillingsanalyser. Lederskiftet i 2000 ser ut til å ha vært viktigere for antallet analyser enn resten av hie-

rarkiet i LO. Det er AU som sees på som ledelsen blant saksbehandlerne og det er der frykten for sanksjoner ligger. Avdelingsledelsen virker marginalisert når det gjelder likestillingsanalysene. LO har en forholdsvis enkel hierarkisk struktur siden det bare er ett ledd mellom vanlig saksbehandlere og leder, dette kan gjøre den valgte ledelsen lettere tilgjengelig for de ansatte, og dermed lettere å se til for veiledning.

Press fra ledelsen, gjennom mulighet til retur av saker, har hatt en stor effekt på antallet analyser. Dette gjelder spesielt i de siste årene³³ hvor retur av saker uten analyser har blitt mer sannsynliggjort og reelt. De ansatte viste tydelig at det var en sanksjon de ville unngå, retur av saker fra AU ble ansett som pinlig. Ingen av mine kilder hadde opplevd det, men alle så det som en reell mulighet. Det ble likevel påpekt at i noen sammenhenger var det ikke nødvendig med analyser. Hvis den ansattes status eller posisjon var høy nok, og eventuelt tidsaspektet presset nok, var det ikke nødvendig med analyse. Det ble også vist til at i noen tilfeller var det vanlig praksis at assistentene gjorde analyser for saksbehandleren, noe som naturlig nok ikke er i overensstemmelse med tanken bak analysene som i utgangspunktet skal vise hvordan man har vurdert konsekvensene kvinner og menn kan oppleve med vedtaket eller saksfeltet. Hvis assistenten gjør det i ettertid vil det være vanskelig å vise til at saksbehandleren faktisk har vurdert konsekvensene før man anbefalte vedtak til AU. Uansett ser det ut til at press og kontroll fra ledelsen, da representert ved AU og ikke avdelingsledelsen, har hatt effekt på antallet analyser de ansatte gjør, hvis man ser bort i fra enkelte med spesielt høy status.

Internt har LOs mål med analyser i all saksbehandling hatt en relativt stor suksess etter hvert som årene har gått etter det første vedtaket. Antallet analyser er stort, og de aller fleste ansatte vil ikke finne på å levere inn en sak uten analyse. Hvis man ser på målklarheten i LOs interne mål om at alle saker skal ha analyse er den stor, og de ansatte ser ut til å ha oppfattet målet og handler i henhold til det. Men likestillingsanalyser er ikke i utgangspunktet et mål i seg selv, men et middel til å nå målet om økt likestilling. LO definerer likestillingsmålene sine uklart og vagt; ”... et samhälle där: Alle människor har lika värde och lever fria från förtryck” (LO 2000:7).

³³ Trolig knyttet til lederskiftet i 2000.

Det kan være vanskelig for de ansatte å operasjonalisere dette målet til saksbehandlingen, og slik vanskelig å gjøre analyser. Flere informanter, og rapportene, viser at det er vanskelig for de ansatte å vite hvorfor og hvordan de skal gjøre analyser. Dette taler for uklare mål knytte til likestillingsarbeidet. I den grad det har påvirket likestillingsanalysene er det gjennom at kvaliteten ikke alltid er spesielt god, men ikke antallet analyser. Det interne målet om analyser i alle saker er derfor trolig klart nok til at det oppveier for det relativt uklare generelle målet om likestilling.

5.3 Kultur i LO

Den uformelle kulturen i LO er til stede og påvirker atferd. LO er en institusjon som i varierende grad lar uformelle forventninger og normer komme i tillegg til de formelle normene og forventningene. Informantene mine bekreftet at kulturen er viktig, og at det er viktig å vite hvem man skal henvende seg til hvis man for eksempel ønsker å få noe gjennom systemet. Man må lære etter hvert som man har vært ansatt en stund hvem som har makt på ulike områder og så videre. Selv om alle informantene bekreftet at det var uformelle normer som var med på å styre atferd, var det en informant fant det viktig å påpeke at det ikke lengre er slik at den uformelle kulturen bestemmer alt. Ledelsen har synliggjort den formelle strukturen bedre, og det har vært utskiftninger i personalet noe som har bidratt til å gjøre den uformelle kulturens makt mindre. Jeg fikk inntrykk av at dette også henger sammen med lederskiftet i 2000.

Rapportene viser tydelig at det har vært en del motstand mot likestillingsanalyser, spesielt i startfasen. Analysene ble til tider latterliggjort, og i noen tilfeller ble det ytt skjult motstand mot analysene. Det lave antallet analyser som ble gjort etter det første evalueringen kan tyde på motstand. Hadde den uformelle kulturen støttet opp under verdiene og normene likestillingsanalyser brakte inn, ville det blitt gjort flere analyser i starten også. På spørsmål om hva informantene trodde den uformelle kulturen mente om likestillingsanalyser var det flere som sa at de ikke trodde den brydde seg om analysene. Utviklingen har vist at det ble gjort flere analyser etter andre evaluering, og informantene mine sa at det nå var helt standard praksis å gjøre analyser. Det kan derfor virke som om analysene er akseptert av den uformelle kulturen. En in-

formant sa; ”[likestillingsanalyser er] akseptert med et sukk”. Den uformelle kulturen har altså ikke klart å stoppe analysene, selv om innføringen gikk tregt i starten.

I mine kilder har jeg ikke kunnet fundere at den uformelle kulturen mener noe spesielt om likestillingsanalyser. Flere av informantene mine mente at kulturen nå, etter at likestillingsanalyser uten tvil var blitt en del av saksbehandlingsrutinene, hadde akseptert likestillingsanalysene, men at kulturen var indifferent til systemet. Motstanden hadde i hovedsak gitt seg, men man var ikke spesielt opptatt av, og prioriterte heller ikke analysene. Den store graden av analyser som ble levert inn med ’ej aktuelt’ benevnelsen, og mine informanternes tidsbruk og prioritering av analysene kan trolig bekrefte det.

Siden analysene blir gjort, men nedprioritert, kan empirien tyde på at analysene er blitt en del av handlingsreglene som gjelder i kulturen, men det blir prioritert så lavt fordi uformell kultur mener det ikke er viktig.

Prosesen med integrering av likestillingsperspektivet har vært preget av en inkrementell prosess. LO som institusjon har ytt motstand mot endring og brukt lang tid på å ta til seg endringene i formell struktur. Vedtakene har blitt gjort flere ganger og LO har brukt mye tid på å få alle ansatte til å gjøre analyser i saksbehandlingen. Alle tilpassningene og endringene som har blitt gjort med hensyn til ansvarsfordeling og så videre tyder på en inkrementell endring for å tilpasse seg gradvis den uformelle kulturen. Som en informant sa; ”det tar litt tid før det før satt seg”[... i LO]. Det har ikke vært slik at fra dag en i 1994 så har likestillingsperspektivet vært integrert i all saksbehandling. Mest sannsynlig er det ikke det helt i dag heller, men det er på god vei, og absolutt mer enn det var for fem år siden.

Det ser ut til at det er unge kvinner og menn, med lang utdanning som har adaptert likestillingsanalysene best inn i sin saksbehandling. Rapportene viser at noen menn tenderer til å se analysene som unødvendig administrativt pålegg som ikke har særlig effekt. Kvinnene er litt mer positiv til at om man utbedrer systemet så vil det ha en god effekt.

Selv om rapportene viser at kvinner er mer positive til likestillingsanalyser enn menn, så har intervjuene mine vist at utdanning og stilling kan være en likså stor påvirkningsfaktor som kjønn. Subkulturene i LO går mer på avdelingstilhørighet og om

man tilhører ombudsmenn eller utreder-gruppen. Utrederer tenderer til å være mer positiv til likestillingsanalysene, i følge mine intervjuer.

Selznick var som nevnt opptatt av lederens rolle i en institusjon. En leder skal legge verdipremisser til rette for institusjonen og utvikle institusjonens verdier og normer gjennom sitt lederskap (jfr. Kap 2.2.1 Kulturperspektivet). Det ser ut til at LO har hatt en markant endring i forholdet til integrering av likestillingsperspektivet etter at Wanja Lundy-Wedin ble leder i 2000. Informantene mine vektla hennes inntreden som leder som viktig for likestilling generelt, og knyttet lederskiftet til flere endringer i LO, også relatert til likestillingsanalyser. Det er mulig å være leder for både formell og uformell struktur, og det kan tenkes at Lundby-Wedin har en slik kombinert rolle. Eller så kan det være en indikasjon på at den formelle strukturen er viktigere enn den uformelle kulturen. Det faktum at enkelte ansatte ikke trenger å levere analyser, knyttet til deres posisjon og status i LO, kan indikere at formell og uformell struktur lever side om side og utfyller hverandre når det gjelder å påvirke atferd i institusjonen.

5.4 Myter som påvirkning

LO er en organisasjon som i stor grad forholder seg til andre organisasjoner. LO samarbeider med andre arbeidslivsorganisasjoner, både nasjonalt og internasjonalt, svenske myndigheter og EU er også viktige samarbeidspartnere. Selv om LO er stor og mektig institusjon med sine 1,8 millioner medlemmer, er det viktig for LO å beholde posisjonen de har i det svenske samfunnet. Legitimitet er derfor viktig for LO. En av måtene en institusjon kan oppnå legitimitet er som nevnt å adoptere myter som andre organisasjoner er opptatt av. LO var tidlig ute med å integrere likestillingsperspektivet i saksbehandlingen i forhold til andre organisasjoner. Strategien var tidlig kjent i fagmiljøet for likestilling, men det var først ved Beijing konferansen i 1995 at den ble viden kjent. Integrering av likestillingsperspektivet har lenge blitt sett på som en naturlig videreføring av tradisjonelt likestillingsarbeid. I og med at det er blitt en så vanlig strategi blant flere av LOs samarbeidspartene og organisasjoner som ligner på LO er det trolig en indikasjon på at integrering av likestillingsperspektivet er en institusjonalisert oppskrift. Det har blitt, også i LO, argumentert for at tradisjonelt likestil-

lingsarbeid ikke har hatt tilfredsstillende måloppnåelse, og at man trenger bedre verktøy for å oppnå likestilling mellom kjønnene. Det eksisterer altså en felles problemforståelse og en felles oppskrift på hvordan man kan løse problemet på en effektiv måte. Det er interessant at LO var så tidlig ute med det første vedtaket, allerede i 1994, men vedtakene har blitt gjentatt og modifisert gjennom årenes løp. Rapportene sier ikke noe om hvorfor LO valgte å integrere likestillingsperspektivet annet enn med henvisning til måloppnåelse, men intervjuene mine bekreftet at strategien var populær på tidspunktet LO gjorde sine vedtak og at det har bidratt til vedtakene.

Det er også interessant at informantene mine vektla legitimiteten i forhold til medlemmene, og ikke andre organisasjoner. De var opptatt av at medlemmene ikke trodde LO var en mannsbastion som ikke arbeidet med likestilling, men få av dem nevnte spesielt andre organisasjoner som viktig for LOs legitimitet. Dette kan selvsagt henge sammen med hvilke typer oppgaver informantene hadde og i hvor stor grad akkurat deres arbeidsoppgaver relaterte seg til andre organisasjoner.

I startfasen av innføringen av likestillingsanalyser ble det ikke gjort særlig mange analyser, noe som kan tolkes som en dekobling av myten i henhold til Meyer og Rowans teorier (jfr. Kap 2.2.2 Myteperspektivet). LO gikk ut og sa at de hadde integrert likestillingsperspektivet, men det ble ikke fulgt opp i stor grad gjennom atferd i organisasjonen. Rapportene, spesielt den første, viser at mange ansatte mente at det var en ineffektiv måte å arbeide med likestilling på. Likestillingsanalyser ble sett på som en tidkrevende prosess i forhold til utbyttet man fikk igjen. Men atferden har endret seg etter hvert som tiden har gått. Flere og flere gjør analyser og det er sjelden at saker kommer opp til AU-møtene uten analyser. Siden LO ved det første vedtaket argumenterte med bedre måloppnåelse er det vanskelig å se at integrering av likestillingsperspektivet er inkonsistent med de formelle målene. Jeg vil derfor si at det i startfasen kan ha vært elementer av dekobling, men at systemet har blitt modifisert slik at det stemmer bedre overens med LOs formelle struktur og rutiner, og slik følger atferd myten i større grad. LOJA ble lagt ned, ansvar lagt på AU og avdelingsledelsen i større grad, navnet ble endret, analyseblanketten har vært gjennom mange endringer og tilpasninger og så videre. Det virker som LO har prøvd og feilet litt og funnet et bedre system som fungerer bedre etter hvert som de har fått erfaringer med det.

5.5 Myte, tilpasset kultur og formell struktur

Det kan være vanskelig å trekke konklusjoner om hvilken teori som er viktigst av de tidligere gjennomgåtte teoriene. Jeg mener at LOs integrering av likestillingsperspektivet er en kompleks prosess preget av flere påvirkningsfaktorer som påvirker hverandre. For eksempel kan det være vanskelig å vite om analysene blir nedprioritert fordi den uformelle kulturen (preget av Logic of Appropriateness) bestemmer at analysene skal bli gjort, men nedprioritert, eller om det er en samvirkning mellom formell struktur og kultur. Jeg tenderer til det siste. Jeg tror at "Logic of Consequences" påvirker atferden slik at få lar være med å gjøre analysene, men samtidig at "Logic of Appropriateness" sier at det ikke er viktig og derfor gjøres de ikke med nødvendig oppmerksomhet av alle ansatte. Det kan også være et element av myteperspektivet som spiller inn ved at det ikke er så viktig at analysene blir gjort skikkelig så lenge LO får legitimitet for å gjøre dem.

Oppsummeringsvis vil mine funn indikere at alle tre teoriene spiller inn på både innføringen og bruken av likestillingsanalyser i LO. Jeg mener å få funnet dekning for å si at formell struktur og press fra ledelsen har påvirket antallet analyser. Uformell kultur kan spille inn blant annet på at likestillingsanalysene blir gjort, men får liten oppmerksomhet, og derfor blir de ikke prioritert og sett på som lite viktig. Integrering av likestillingsperspektivet er en myte, som svært mange organisasjoner har tatt til seg og som i stor grad har styrt det internasjonale bildet av "riktig" måte å arbeide med likestilling på i flere år. Jeg mener derfor at for å forstå prosessen med integrering av likestillingsperspektivet i LO må man bruke alle tre teoriene. De utfyller hverandre og man vil kunne finne belegg for at alle tre spiller inn på atferd i LO. Integrering av likestillingsperspektivet i LO er derfor i følge mitt synspunkt en myte som er tilpasset både kultur og formell struktur.

Selv om jeg mener at både kultur og myte spiller inn på atferden vil jeg være forsiktig med å undergrave formell struktur. Analysene blir stort sett gjort, kvaliteten blir bedre etter hvert som aktørene får mer kunnskap og erfaring, og ledelsen ser ut til å spille en viktig rolle i LO. Jeg tror at LO har de beste intensjoner med integreringen, og at veien i stor grad blir til etter hvert som man går på den. Økt bevissthet rundt alle

faktorer som spiller inn vil trolig gjøre ledelsen i LO bedre på å utnytte den formelle strukturen, noe jeg også tror de har begynt arbeidet med.

Som nevnt i metodekapittelet så kan man ikke dermed automatisk si at denne konklusjonen vil gjelde andre tilsvarende organisasjoner som har integrert likestillingsperspektivet (jfr. Analytisk generalisering), men jeg mener at jeg har kunnet vise at teoriene har blitt bekreftet gjennom at jeg har funnet elementer av alle perspektivene i empirien min.

5.6 Et blikk fremover

For likestillingsarbeid videre fremover, både i LO og andre organisasjoner, vil det være viktig å ta lærdom av de mulige problemene integrering av likestillingsperspektivet kan gi. Integrering av likestillingsperspektivet kan føre til at likestillingsarbeidet blir utvannet om alle ansatte skal arbeide med det uten opplæring og utdanning. Kvaliteten på analysene blir ikke spesielt god om man ikke har kunnskap om hvordan diskrimineringsstrukturer fungerer i samfunnet. Som jeg har vært inne på er det vanskelig å vite om kvantitet eller kvalitet er det viktigste. Trolig vil kvaliteten bli bedre etter hvert som de ansatte får erfaring i bruk av analysene.

En annen mulig fallgrube som er viktig å være oppmerksom på er at det er en mulighet for at en integrert modell blir en sovepute som organisasjonen kan vise til. De har integrert likestillingsperspektivet, og trenger derfor ikke bruke ressurser på likestillingsarbeid ellers. Det blir dekket inn i alle saksfelt, men med varierende kvalitet.

I LO er det et problem at det er så mange som saker det blir sagt at ikke er aktuelt med likestillingsanalyser. "Ej aktuelt" kategorien kommer helt opp i 40 % i rapportene. Selv om det kan tenkes saker som det er særdeles vanskelig eller umulig å gjøre en vurdering av konsekvensene av et vedtak vil ha for kvinner og menn, kan det også være en lettvinnt løsning hvis man ikke har tid eller ønsker å bruke tid på å gjøre en analyse. Det er derfor viktig at AU også har kunnskap og vilje til å etterspørre analyser i saker det burde vært det på.

Det er derfor etter mitt syn en smart løsning LO har valgt gjennom den hybride strukturen som opprettholder noen eksperter på likestilling samtidig som alle ansatte tvinges til å tenke gjennom likestillingsaspekt på sine arbeidsfelt. Jeg tror at samlet sett er integrering av likestillingsperspektivet en fruktbar strategi, så sant man er observant overfor mulige problemer og beholder eksperter på likestilling som har mer dyptgående kunnskaper og erfaringer.

5.7 Etter 2003?

Jeg har ikke hatt anledning til å gjøre nye intervjuer eller besøk etter jeg var i Stockholm i 2003, men nettsidene til LO har gitt meg mange gode kilder på hva som har skjedd i ettertid. Kongressprotokollen, alle rapportene som blir utgitt ligger der, opplysninger om organisasjonsstruktur, samt handlingsprogram for likestilling og så videre. Etter det jeg kan se har det ikke skjedd så mye i LO når det gjelder likestillingsanalyser etter at jeg var der og samlet empiri. Systemet ser ut til å fungere på samme måte som jeg har beskrevet overfor. De har fremdeles ansatte som er eksperter på likestilling ansatt i policyavdelingen, ved siden av at alle ansatte skal gjøre likestillingsanalyser. Hybrid strukturen lever derfor i beste velgående ennå.

Det nye handlingsprogrammet *Klass och Kön 2006* (2006:49) har vektlagt at LO fremdeles skal arbeide med likestillingsanalyser. Det blir sett på som et viktig verktøy for å få til en likestilt representasjon. Kongressen i 2004 gjorde heller ingen vedtak som indikerte at likestillingsperspektivet ikke lengre er viktig i LO eller del av strukturen i organisasjonen.

Det er interessant at integrering av likestillingsperspektivet har spredd seg til flere at LOs medlemsorganisasjoner. Kommunalarbetarforbundet og SEKO har begge vedtatt at det skal integrere likestillingsperspektivet og gjøre likestillingsanalyser. Det ble nevnt under intervjuer at disse forbundene var interessert i integrering av likestillingsanalyser, med selve vedtakene er gjort etter 2003. Myten spres altså videre.

Kildeliste

Litteratur

- Andersen, Ib (1990): "Valg av forskningsdesign" i Ib Andersen, red., *Valg af organisations sociologiske metoder – et kombinationsperspektiv*. København: Samfundslitteratur.
- Buland, Trond og Skaar, Solveig (1998): *Jakten på kjønnsperspektivet – en studie av arbeidet med integrering av kjønnsperspektivet på departementenes arbeidsområder*. Trondheim: Barne- og familiedepartementet.
- Council of Europe (1998): *Gender Mainstreaming. Conceptual framework, Methodology and Presentation of Good Practices*. Strasbourg.
- Christensen, Tom, Per Læg Reid, Paul G. Roness, Kjell Arne Røvik (2004): *Organisasjonsteori for offentlig sektor. Instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, Tom og Morten Egeberg (1994): Noen trekk ved forholdet mellom organisasjonene og den offentlige forvaltningen. I Christensen, T og Egeberg, M. (red): *Forvaltningskunnskap*. Kap 5, s. 175-204. Otta: TANO
- Egeberg, Morten (1989): "Mot instrumentelle modeller i statsvitenskapen", i M. Egeberg (red.): *Institusjonspolitikk og forvaltningsutvikling. Bidrag til en anvendt statsvitenskap*. s. 15-28. Oslo: TANO
- Egeberg, Morten (1995): *Organisasjonsutforming i offentlig virksomhet*. Otta: Aschehoug/Tanum-Norli.
- Egeberg, Morten (2003): "How bureaucratic structure matters: an organizational perspective." Reprint (Arena (program)), nr 10 2003. Særtrykk av *Handbook of public administration* / B. Guy Peters and Jon Pierre (red). - London: Sage, 2003
- Ellefsen, Siw (1993): *Rekruttering av kvinner til det valgte lederskap. En studie av Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund*. Oslo: Universitetet i Oslo, Institutt for Statsvitenskap. Hovedoppgave.
- Gulick, Luther (1937): "Notes in the Theory of Organization", I Gulick, L. og Urwick, L. (red) *Papers on the Science of Administration*. New York: A.M. Kelley 1969. (Første utgave: 1937 New York: Institute of Public Administration.)
- Hellevik, Ottar (1994): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johansson, Anders L. og Magnusson, Lars (1998): *LO andra halvseklet. Fackföreningsrörelsen og samhället*. Stockholm: Atlas.
- King, Gary & Robert Keohane & Sidney Verba (1994): *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*. Princeton University Press.
- Likestillingscenteret (2003): *Likestillingsbarometeret*. idé trykk as, Hamar.
- LO (1994): Sakspapir til AU-møte 28.februar. Arkivnr 1994-loa-189. Forfatter Boel Carlsson.
- LO (1996): Sakspapir til AU-møte 29.november. Arkivnr 1996-auk-1416. Forfatter Agneta Karlsson.
- LO (1999): *Mainstreaming av jämställdhet i LO kansliet*. Löne- och arbetslivsenheten. Stockholm.

-
- LO (2000a): *Klass och Kön. Idé og handlingsprogram för jämställdhet 2000*. Stockholm.
- LO (2000b): Sakspapir til AU-møte 18.august. Arkivnr 2000-per-720. Forfatter Malin R. Thimerdal.
- LO (2001a): *Utvärdering av jämställdhetsanalyser i LO-kansellet*. Personalenheten. Stockholm.
- LO (2001b): Sakspapir til AU-møte 7.september. Arkivnr 2001-per-63. Forfatter Malin R. Thimerdal.
- LO (2002): *Jämställdhetsplan för LO-kansellet 2003*.
- LO (2006): *Klass och kön 2006*. Landsorganisationen i Sverige.
- LO: *Checklista för jämställdhetsanalyser*. Ekonomisk politik och arbetstagares rättigheters enheten och Personalenheten. Stockholm.
- LO: Jämställdhetsanalys. Analyseblankett som følger saksbehandlingen.
- Jacobsen, D.I. (1989): "Effekter av forvaltningens fysiske organisering", i Egeberg, M. (red) *Institusjonspolitik og forvaltningsutvikling. Bidrag til en anvendt statsvitenskap.S.* 151-164. Oslo: TANO
- March, James G. og Olsen, Johan P. (1976): *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- March, James G. og Olsen, Johan P. (1996): "Institutional Perspectives on Political Institutions", *Governance*, vol. 9:247-264.
- Meyer, John W. og Rowan, Brian (1977): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and ceremony", i Powell, Walter W. og DiMaggio, Paul J. (red) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Kap 2, side 41-62. Chicago: The University of Chicago Press.
- Mikkelsen, Britha (1995): *Methods for Development Work and Research: A Guide for Practitioners*. Sage Publications Ltd.
- Olsen, Johan P. (1992): "Analyzing Institutional Dynamics", *Staatswissenschaften und Staatspraxis*, vol. 3:247-271.
- Olsen, Johan P. (1998): "Institutional Design in Democratic Contexts", i N. Brunsson og J.P. Olsen (red.): *Organizing Organizations*. Kap 14, s. 319-349. Bergen: Fagbokforlaget.
- Quist, Gunnar, Joan Acker og Val R. Lorwin (1984): Sweden. Cook, Alice m.fl. (red): *Women and Trade Unions in eleven industrialized countries*. Kap 11, s. 261-285. Philadelphia: Temple University Press.
- Roness, Paul G. (1995): "Struktur og handling ved organisasjonsendringar", i *Norsk Statsvitenskaplig Tidsskrift*. Novus Forlag 11, s. 159-186.
- Rubin, Herbert J and Rubin, Irene (1995): *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Røvik, Kjell Arne (2005): *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Scott, W. Richard (2003): *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*. New Jersey: Pearson Education.
- Selden, Sally Coleman (1998): *The Promise of Representative Bureaucracy*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.
- Selznick, Philip (1997): *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.

- Simon, Herbert A. (1976): *Administrative behavior : a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Free Press
- Svenska Kommunförbundet (2000): *Från retorik till rutiner – Om jämtegrering som strategi i kommunerna*. Stockholm.
- Van der Ros, Janneke (1997): *Et femokratisk prosjekt: organisering av likestilling*. Sluttrapport av forskningsprosjektet: "Organisering av kommunal likestilling i 1990-årene". Lillehammer: Høyskolen i Lillehammer. Forskningsrapport nr 28/1997.
- Waldemarson, Ylva (1998): *Mjukt til formen – hårt til innehåll. LOs kvinnoråd 1947-1967*. Stockholm: Atlas.
- Yin, Robert K (1994): *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Ltd.
- Øyen, Kirsti (1991): *Distriktspolitikk og kjønn – En organisasjonsteoretisk analyse av prosessen med å bygge inn et kvinnehensyn i Distriktenes Utbyggingsfond*. Institutt for Statsvitenskap, Universitetet i Oslo. Hovedoppgave.

Elektroniske kilder:

- Därför fins facket (14/10-2006) [online]. – URL:
<http://itskolan.lo.se/CourseMaker/Platform/Course/default.aspx?cid=312&uid=2754>
- Detta är LO (20/5-2002 og 5/9-2002) [online]. - (2002b) URL:
<http://www.lo.se/home/lo/home.nsf/unidView/702BAB10A35C5A22C1256E3C004FED03>
- Kort om LO (5/10-2006) [online].- URL:
<http://www.lo.se/home/lo/home.nsf/unidView/D7C1C105931B2A83C1256E510048E873>
- Kvinnornas andel vid LO-kongresserna. (5/10-2006) [online].- URL:
<http://www.lo.se/home/lo/home.nsf/unidView/08E6D5ECBA123F2EC1256EB4004F6747>
- LOs Jämställdhetsråd (15/10-06) [online].- URL:
<http://www.lo.se/home/lo/home.nsf/unidView/68B14A208067A9B2C1256E51004A3A25>
- Spør Wanja (11/8-2003) [online].- URL: <http://www.lo.se/home/lo/home.nsf/mailbox>
- The Development of the Gender Mainstreaming Strategy (16/8-2006) [online].- URL:
<http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/factsheet3.pdf>
- The United Nations Fourth World Conference on Women. Platform for Action. (16/8-2006) [online].- URL: <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/platform/plat1.htm>
- UN Action for Women, Nairobi 1985 (9/10-2006) [online].- URL
<http://www.un.org/ecosocdev/geninfo/women/dpi1796e.htm>
- Våra mål (11/8-2003) [online].- (2003a) URL:
<http://www.lo.se/home/lo/home.nsf/unidView/74EC4D7CA4FF3C75C1256E4D002E4D45>

Intervju:

- Fransson, Anna (2003): Saksbehandler, Näringspolitiska enheten. *Intervju med forf.* 14. mai.

- Jansson, Maud (2003): Ombudsmann. Enhet for ekonomisk politik och arbetstagares rättigheter. *Telefonintervju med forf.* 26.mai.
- Kairainen, Albin (2003): Saksbehandler. Näringspolitiska enheten. *Intervju med forf.* 15. mai.
- Leven, Elisabeth (2003): Avdelingsleder. Personalenheten. *Intervju med forf.* 14. mai.
- Lindblad, Jenny (2003): Saksbehandler. Enhet for ekonomisk politik och arbetstagares rättigheter. *Intervju med forf.* 15. mai.
- Petterson, Thord (2003): Saksbehandler. Enhet for ekonomisk politik och arbetstagares rättigheter. *Intervju med forf.* 13. mai.
- Thimerdal, Malin (2003): Saksbehandler. Personalenheten. *Intervju med forf.* 16. mai.
- Wennemo, Irene (2003): Avdelingsleder. Näringspolitiska enheten. *Intervju med forf.* 14. mai.

Vedlegg 1: Intervjuguide

- 1.1 Navn:
 - 1.2 Alder:
 - 1.3 Stilling:
 - 1.4 Ansiennitet:
 - 1.5 Erfaring:
 - 1.6 Utdanning:
 - 1.7 Kjønn:
-
- 2.1 Hvilken avdeling arbeider du ved?
 - 2.2 Hvilke arbeidsoppgaver har du?
 - 2.3 Hvor lenge har du arbeidet i LO?
-
- 3.0 Kan du fortelle meg hvordan du oppfattet innføringen av jamstalldhetsperspektivet?
 - 3.1 Hvordan startet prosessen?
 - 3.2 Hvem var de sentrale aktørene?
 - 3.3 Hvordan ble det argumentert for innføringen (andre organisasjoners erfaringer, måloppnåelse, sanksjoner osv)?
-
- 4.0 Hvordan oppfatter du arbeidet med likestillingsanalyser nå i dag?
 - 4.1 Har det vært vellykket?
 - 4.2 Er det noe som fungerer godt/mindre godt du vil fremheve?
-
- 5.0 Har du deltatt i utdanning om analysene?
 - 5.1 Hvordan?
 - 5.2 Blir personalhåndboken brukt til opplæring?
 - 5.3 Har dere hatt noen form for oppfølging, videreutdanning innen analysene?
 - 5.4 Hvordan var oppfølgingen? Hvilket nivå?
-
- 6.0 Jeg leste i rapportene om analysene at det ofte blir skrevet at analyse ikke er aktuelt. Hvordan oppfatter du det?
 - 6.1 Er det et problem, eller er det slik at analyse ikke er aktuelt i alle de sakene ikke aktuelt blir brukt?
 - 6.2 Har du lest andre saksbehandlere sine analyser?
 - 6.3 Hvor lang tid tror du de fleste bruker på analysene?
-
- 7.0 Hvordan oppfatter du jamstalldhetsperspektivet?
 - 7.1 Hva betyr det for deg?
 - 7.2 Hva er viktig å fokusere på?
 - 7.3 Har det blitt signalisert fra ledelsen hva begrepet innebærer? At det gjelder kvinner og menn?
 - 7.4 Tror du at mange oppfatter det som personalpolitikk? Hvorfor? Hva kan gjøres?
-
- 8.0 Hva synes du om sjekklisten? Tror du den er et viktig verktøy?
 - 8.1 Hvilke endringer/tillegg kunne du tenkt deg ville gjøre den bedre?
-
- 9.0 Hva mener du om analyseskjemaet?
 - 9.1 Bruker du det? Er det et viktig verktøy for deg?
 - 9.2 Kunne det ha blitt forbedret?

10.0 Hvilke reaksjoner får du på integrering?

10.1 Hvorfor tror du det er slik?

11.0 Hvordan vil du karakterisere den allmenne oppfatningen/holdningen til integrering?

11.1 Har saksbehandlerne på din avdeling signalisert noe om hva de mener om integrering?

11.2 Føler du at de prioriterer jamstalldhetsanalysene?

11.3 Har du noen oppfatning om hvordan dine arbeidskollegaer arbeider med likestilling?

11.4 Har ledelsen signalisert noe spesielt?

11.4.1 Er de samlet/enige?

12.0 I forhold til den forrige måten å arbeide med likestilling på, har du merket noen endringer?

12.1 Hvordan?

12.2 Har du noen formening om kvalitet eller kvantitet er best, har best effekt?

Går det utover kvaliteten på analysene at det er vanlige saksbehandlere som gjør analysene nå? Blir det forsøk veid opp for det? Hvordan?

13.0 Jeg har sett i de ulike rapportene som er skrevet at det var en markant vekst i antallet analyser i de ulike periodene. Har du noen formening om hvorfor?

13.1 Hvilke endringer har blitt gjort, med hensyn til hvordan man skulle arbeide med integrering, siden innføringen?

13.2 Hvorfor?

14.0 Begge rapportene konkluderte med at analysene egentlig ikke fungerte. Er du enig?

14.1 Har det blitt bedre eller verre siden rapportene ble skrevet?

14.2 Hvorfor tror du det er slik?

15.0 Hvordan vil du karakterisere resultatene så langt/måloppnåelsen?

15.1 Har LO blitt bedre på likestilling?

15.2 Hvordan merker du det?

15.3 Har LOs arbeid med jamstalldhetsanalyser en opinionsbyggende virkning?

15.4 Synes du det er viktig at LO satser på likestilling? Tror du LO synes det er viktig å satse på likestilling?

15.5 Får det effekter utenfor organisasjonen? Fagforbundene for eksempel?

16.0 Hvordan synes du ressursgruppen LOJA fungerer? Sitter du i den?

16.1 Hvor ofte har de møter?

16.2 Hva arbeider de med, og hvordan?

16.3 Hvilken rolle spiller de synes du?

16.4 Jeg leste i rapporten at det ble foreslått at avdelingsledelsen skal sitte i gruppen. Er det innført? Hvorfor ble det foreslått tror du?

17.0 Dere som arbeider med likestilling til daglig skal, om jeg har forstått det riktig, være støttespillere til de andre ansatte, når de skal gjøre analyser. Hvordan fungerer det?

17.1 Hvordan blir dere mottatt? ³⁴

18.0 Hvor viktig er den hierarkiske strukturen i det daglige?

18.1 Har du kontakt med andre avdelinger?

19.0 Vil du si at LO har en uformell struktur som også er viktig?

19.1 Hvordan er den strukturen?

19.2 Hvem er aktørene?

19.3 Hvordan kan man se strukturen?

19.4 Hva mener den uformelle strukturen om integrering?

20.0 Hvordan oppfatter du LO samarbeid med lignende organisasjoner, både nasjonalt og internasjonalt?

20.1 Er det et tett samarbeid med DEFS og NFS?

20.2 Hva med departement og statlige myndigheter?

20.3 Får LO legitimitet ved at dere bruker jamstalldhetsanalyser?

20.4 Jeg vet at Norge og Danmark innførte likestillingsanalyser etter dere. Har dere vært et godt eksempel for de tror du?

21.0 Hva tror du påvirker graden av analyser?

21.1 Kjønn?

21.2 Alder?

21.3 Oppgaver?

Osv..

22.0 Kan du huske om det var noe pressedeckning, eller andre som viste interesse for prosjektet når det startet?

22.1 Hvordan kommer det frem at LO integrerer likestillingsperspektivet?

22.2 Snakker ledelsen om det når de er ute og reiser?

22.3 Er det organisasjoner som ber dere om erfaringer og hjelp til lignende prosjekter?

Takk for at du satte av tid til å treffe meg. Jeg kommer til å skrive et referat som jeg kan sende til deg for gjennomlesning om du ønsker det. Kanskje jeg kan få ringe deg om jeg har spørsmål når jeg skriver referatet?

³⁴ Ble bare spurt til personer som arbeidet med likestilling som policy.

Vedlegg 2: Blankett för klass- och könsanalys

Blankett för klass- och könsanalys

- * Allt arbete i LO-kansliet ska analyseras både ur klass- och könsperspektiv.
- * I klassanalysen ska invandrarnas situation särskilt beaktas.

Bilaga till ärende:Diariern:.....

Handläggare:.....

Remisser

Hur behandlas klass- och könsperspektivet i förslaget?

.....

.....

Hur behandlas det i vårt förslag till remiss? Sidan:.....

.....

.....

Rapporter och övriga ärenden

Hur behandlas klass- och könsperspektivet?

.....

.....

Utse personer i arbetsgrupper, styrelser, utredningar och dylikt

Hur uppfylls kravet på könsfördelning om minst 60/40?

.....

.....

Om kravet inte uppfylls, motivera varför.

.....

.....

- Klassanalys ej aktuellt i detta fall, motivera.....
- Könsanalys ej aktuellt i detta fall, motivera.....

Vedlegg 3: Jämställdhetsanalys

Jämställdhetsanalys	
Bilaga till ärende:	Dnr:
	Behandlas AU Datum:
Handläggare/enhet:	
Typ av ärende:	
På vilket sätt behandlas jämställdhetsperspektivet?	