

# HURBOKEN



– Verksamhetsutveckling genom SåSantmodellen gällande jämställdhet, jämlikhet och likabehandling.

Linda Leveau

# Förord

© Författaren och Kommunförbundet Skåne, 2016

ISBN: 978-91-89661-72-1

Författare: Linda Leveau

Layout: Kommunförbundet Skåne, Filip Rydén

Tryckning: Printhuset Elektra Malmö

Framtaget med hjälp av medel från  
Folkhälsomyndigheten

INNANFÖRSKAPET - ARBETE PÅGÅR

## Verksamhetsutveckling kräver mod och kraft!

Att de mänskliga rättigheterna respekteras är avgörande för utvecklingen av en demokratisk kultur.

Detta metodmaterial handlar om mänskliga rättigheter och belyser vikten av att konkret arbeta med att värna alla människors lika värde! Det krävs ett medvetet och långsiktigt utvecklingsarbete för detta.

Flera kommuner och verksamheter i Skåne har uttryckt behov av, och önskemål om, kompetensutveckling och stöd i arbetet att bedriva verksamhetsutveckling som bygger på en värdegrund som genomsyras av allas lika värde, normkritisk analys och ett intersektionellt förhållningssätt. Detta för att kunna minska det ”glapp” som finns mellan de visionära målen och det praktiska, konkreta arbete som bedrivs i kommunerna. Hur kan verksamhetsutveckling gå från planer till medvetna och konkreta förändringsprocesser? Normkritik är ett analytiskt verktyg som kan hjälpa verksamheter att verkställa visioner och riktlinjer kopplat till lagstiftning som till exempel diskrimineringslagen. Bakom varje diskrimineringsgrund döljer sig normer och fördomar som medför risk för diskriminering.

Det krävs ökad kunskap och kompetens för att driva förändringsarbete och det går inte att arbeta med bara ett perspektiv i taget – det krävs ett helhetsgrepp och ett arbete på flera nivåer där olika perspektiv lyfts.

Det krävs ett långsiktigt och kontinuerligt utvecklingsarbete om vi menar allvar med att arbeta för allas lika värde och med respekt för de mänskliga rättigheterna. Ett mångårigt och gott samarbete mellan Kommunförbundet Skåne, Malmö stad och Region Skåne, har lett fram till det här metodmaterialet som vi hoppas ska inspirera och engagera!

Kommunförbundet Skåne

Malmö stad

Region Skåne



Marika Bjerstedt Hansen (S)  
Ordförande, beredningen för  
samhällsbyggnads-, miljö-,  
kultur- och fritidsfrågor



Carina Nilsson (S)  
Kommunalråd



Ida Nilsson (MP)  
Ordförande,  
Folkhälsoberedningen



# INNANFÖRSKAPET - ARBETE PÅGÅR

## Innehåll

Intro	7
Från pilot till projekt till utvärderad modell	8
SåSant-Skåne!	10
SåSantmodellen i fler sammanhang	11
Utgångspunkter	14
Innanförskapet	14
Metodförslag	17
Processdrivaren	22
Förväntansfördelning	22
Incheckningar	23
<b>MOTIVATION</b>	<b>26</b>
Argument för förändring	27
Metodförslag	28
Förväntansfördelning	33
<b>BARN OCH UNGAS INFLYTANDE</b>	<b>34</b>
Barn som medkraft	35
Referensgruppsarbete	37
Metodförslag	38
Förväntansfördelning	44
<b>PLAN</b>	<b>46</b>
"Inte ännu en hyllvärmare"	46
Ett pedagogiskt verktyg	47
Metodförslag	48
Normmedveten plan	50
Konkretisera mera	51
En plan över processen	61
Uppföljningsnickeri	63
Förväntansfördelning	63
<b>FORTBILDNING</b>	<b>64</b>
Kompetensutväxlingsbank och gemensam fortbildning	64
Applådera den synliga okunskapen	65
Metodförslag	66
Intersektionalitet	68
Förväntansfördelning	71
<b>IMPLEMENTERING</b>	<b>72</b>
Metodförslag	73
Förväntansfördelning	79
<b>REVIDERING</b>	<b>80</b>
Analysarbetet enligt SåSantmodellen	81
Förväntansfördelning	82
Outro	84

## Om Linda Leveau:

- Upphovsperson till SåSantmodellen
- Har arbetat i skolan sen 1996, först som dramapedagog sen som projektledare för olika skolutvecklingsprojekt
- Har utbildat hundratals lärare, kuratorer, skolsköterskor, rektorer, samordnare, chefer runt om i Sverige i kunskaper om jämställdhet, sexualitet och likarätt
- Arbetar på Kommunförbundet Skåne som samordnare för likarätsfrågor
- Är otålig och håller högt tempo
- Skulle kunna bli bättre på mellanrummen och ingresser
- Är normföljare gällande vithet och cis
- Funderar mycket kring hur privilegier formar professioner
- Brinner för rättvisefrågor!

Foto: Magnus Gustafsson, Kommunförbundet Skåne



## Intro

Att arbeta med verksamhetsutveckling enligt SåSantmodellen kräver mod att utmana gamla strukturer och kraft att hålla igång processen. Förändring sker inte enbart utifrån en eller några av delarna, det krävs mer – det krävs ett helhetsperspektiv. Många verksamheter har erfarenhet av att ha tagit fram planer enligt konstens alla regler, för att sedan upptäckta att förändringen i den vardagliga verksamheten blivit mindre än vad planen haft som ambition. SåSantmodellen är ett försök att skapa förutsättningar för genomförande av verksameters goda avsikter och locka till förändring som får fler att känna sig tilltalade, inkluderade och involverade.

Detta material är tillägnat er som har modet och kraften att driva utvecklingsarbeten där verksamheter reflekterar över hur alla människors lika värde tar sig uttryck och ser ut i det praktiska och dagliga arbetet. Skriften är också tillägnad alla er som har viljan men inte riktigt hittat en struktur på er verksamhetsutveckling kopplad till värdegrundspolicys, övergripande styrdokument och lokala visionsdokument.

Metoderna som beskrivs i denna HURbok är till för er som på allvar vill bedriva ett konkretiserat och professionellt värdegrundsarbete där normkritik används som ett analytiskt verktyg i syfte att skapa fler möjligheter för fler grupper.

Till alla er som vill göra verklighet av visionerna – tillsammans gör vi skillnad!



## Från pilot till projekt till utvärderad modell

SåSantmodellen har arbetats fram under lång tid. Modellen har haft skolan som grogrund till framväxandet av ett svar på frågan hur ett arbete med värdegrundsinnehåll kan genomsyra verksamhetens utvecklingsprocesser. I början av tjugohundratalet genomförde en skola i Malmös innerstad ett treårigt projekt i syfte att undersöka vilka organisatoriska former, vilka metoder och hur elever kunde användas som resurs i arbetet med sex-och-samlevnadsundervisningen. ("Vi – en metodbok om samlevnad, Leveau 2004) Ur detta arbete utkristalliserades en arbetsgång som prövades på fler skolor i Malmö och drevs i projektform under namnet "SåSant" med statliga medel som på årsbasis söktes via Malmö stads program för sexuell hälsa. När projektet pågått i åtta år utvärderades arbetet av Kontigo som ringade in de sex delar som modellen består av som särskilt avgörande för projektets framgångsrika arbete.

### Några röster ur intervjuerna:

"Lärarna som var med på SåSant och finns kvar på skolan fortfarande är mer bekväma med att använda övningar än de andra och att de använder det i sina klasser. Så det finns mycket positivt med det. Vi lärare som är kvar, vi fick titta på våra egna värderingar genom övningarna vi gjorde i projektet. Det känns viktigt att reflektera över vissa saker inför att vi ska hålla i egna pass och vara bekväma med att ta upp vissa frågor med eleverna. Det var ett viktigt lärande."

### Gällande SåSants tydliga fokus på normkritik sa en av de intervjuade:

"Det är faktiskt så att det satte fokus på Sex- och Samlevnadsfrågorna, så att det inte bara hängde löst, som tidigare. För mig som pedagog fick det mig att fundera på hur jag uttalar mig i olika sammanhang – har jag ett heterosexuellt perspektiv, hur bemöter jag eleverna i det här? Så för mig var det otroligt utvecklande."

## Arbetet med att involvera elever i utvecklingsarbetet lyftes särskilt fram.

"Det var bra att SåSant kom och sa att ni måste ha en elevreferensgrupp. Vi behöver legitimitet från eleverna."

Följande framgångsfaktorer kunde identifieras ur intervjuer med lärare, rektorer, skolsköterskor, kuratorer som genom åren samarbetat med SåSant:

SåSantmodellen bygger på sex delar som enligt utvärdering av SåSants arbete visat sig göra skillnad i ett förändringsarbete. Alla delarna är lika viktiga – modellen är hel och odelbar! Arbetet behöver stimulera medarbetare till att driva utvecklingen framåt genom att



veta vad som ska göras genom en konkretiserad plan. Planen ska bygga på en analys där barn och unga varit med och ringat in vilka utmaningar som de anser är mest relevanta. Arbetet ska utföras med ett normkritiskt förhållningssätt och för detta krävs ofta en bred satsning på kompetenshöjning både bland personal och chefer. Fortbildningen utformas efter medarbetarnas önskemål utifrån den framtagna planen. Alla medarbetare måste ges rimliga förutsättningar att få ta till sig samma kunskapsunderlag för att planen ska kunna sjösättas på ett likvärdigt och rättvist sätt gentemot målgruppen. I modellen finns även implementeringsarbetet tydligt framskrivet. Planen ska omsättas i praktiken och värderas genom ett kollegialt lärande i nära samarbete med referensgruppen och målgruppen.

Arbetet bygger på ett målinriktat arbetssätt som ska underlätta revideringen och revideringens potential till framåtblickande utvecklingsmöjligheter. SåSantmodellen möjliggör ett hållbart utvecklingsarbete där chefer, processledare, medarbetare och målgrupp samarbetar för en mer jämlik och mer jämställd värld.

## SåSant-Skåne!

Efter SåSants utvärderingsresultat i Malmö blev Region Skåne och Kommunförbundet Skåne intresserade av att sprida modellen till de övriga 32 kommunerna i Skåne. Projektet utvecklades, fick namnet SåSant-Skåne! och Kommunförbundet Skåne blev värd för projektet. Projektet finansierades under tre år av statliga medel från Folkhälsomyndigheten, så kallade hiv/sti-medel.

En nyckelpersonsutbildning med fokus på implementering av värdegrundsfrågor har genomförts i sex kursomgångar. Efter varje kurs erbjuds deltagarna workshops ledda av projektledaren i syfte att dela gemensamma utmaningar och finna lösningar och strategier till att fortsätta de igångsatta utvecklingsprocesserna på respektive arbetsplats. Kursen omfattar sex heldagar och ett stort fokus läggs på processledarkompetens kopplat till värdegrundsutveckling med ett normkritiskt perspektiv. Utbildningsinsatsen utvärderades av Kontigo efter två kursomgångar med mycket goda resultat.

### Utdrag ur Kontigos utvärdering av SåSant-Skånes utbildning:

”2.4.2.6 Utbildningen har bidragit till utökat engagemang för sex- och samlevnadsfrågorna. Det bör poängteras att SåSant-utbildningen även förmått skapa engagemang, snarare än att bara ta tillvara på befintligt sådant. En skolledare som Kontigo intervjuat beskriver att de ur personalen som valts ut att delta har kommit tillbaka med en hög nivå av entusiasm.”

#### Intervjupersonen säger:

”Det finns ju såklart ett kunskapsinnehåll som är värdefullt. Men spontant tänker jag [att det bästa med utbildningen varit, vår anm.] engagemanget. [Deltagarna] har varit mycket engagerade, de har fått verktyg att driva detta själva. Det är en entusiasm som man får genom deltagandet.”

I en annan intervju framkommer att utbildningsdeltagaren själv idag främst behöver finnas som stöd och förse arbetsgruppen med material, men att arbetet drivs till stor del av andra.

”Respondenten menar att de andra lärarna blivit så engagerade i frågan att de själv driver arbetet framåt och kommer med nya idéer för aktiviteter och liknande.”

Att fokus för utbildningen varit processledarskapet och att ge deltagarna ökad kunskap i att leda processer på skolan framhålls som en medkraft som gett positiva förutsättningar. En respondent förklarar exempelvis att hon redan ansåg sig ha god kunskap om sex- och samlevnadsrelaterade frågor innan utbildningen och därför befarade att den inte skulle vara speciellt givande för henne. Men eftersom fokus låg på processledarskapet menar hon istället att utbildningen gav henne både ny kunskap och nya verktyg för att arbeta med frågorna. Ett par intervjupersoner jämför även utbildningen med andra likartade utbildningar och menar att SåSant varit avgjort bättre och mer användbar än de andra. En anledning till detta har varit att SåSant är konkret användbar samt förankrad i kunskap och erfarenhet om skolan och dess förutsättningar och begränsningar.

Kontigo ser att utbildningens genomförande och upplägg bidragit till att skapa goda förutsättningar för handlingsförmåga bland deltagarna.

### SåSantmodellen i fler sammanhang

SåSantmodellen har växlats upp till att omfatta fler verksamheter än skola. En chefsutbildning med representanter från socialtjänsten, äldreomsorgen, förskoleförvaltningen, kulturförvaltningen, ekonomiavdelningar har inspirerats av SåSantmodellen i ett upplägg där målet är att utbilda ledare till att driva normkritiska processer i den egna verksamheten.

Detta material baseras på femton års samlade och utvärderade erfarenheter av verksamhetsutveckling. Modellen är framtagen i skolan men fungerar i vilken miljö av utvecklingsbenägen personal som helst.

Alla delarna i modellen kommer att beskrivas och förslag på metoder kopplat till innehållet i varje del kommer att presenteras.

Här är en översikt och kort beskrivning av varje del i SåSantmodellen:

### MOTIVATION

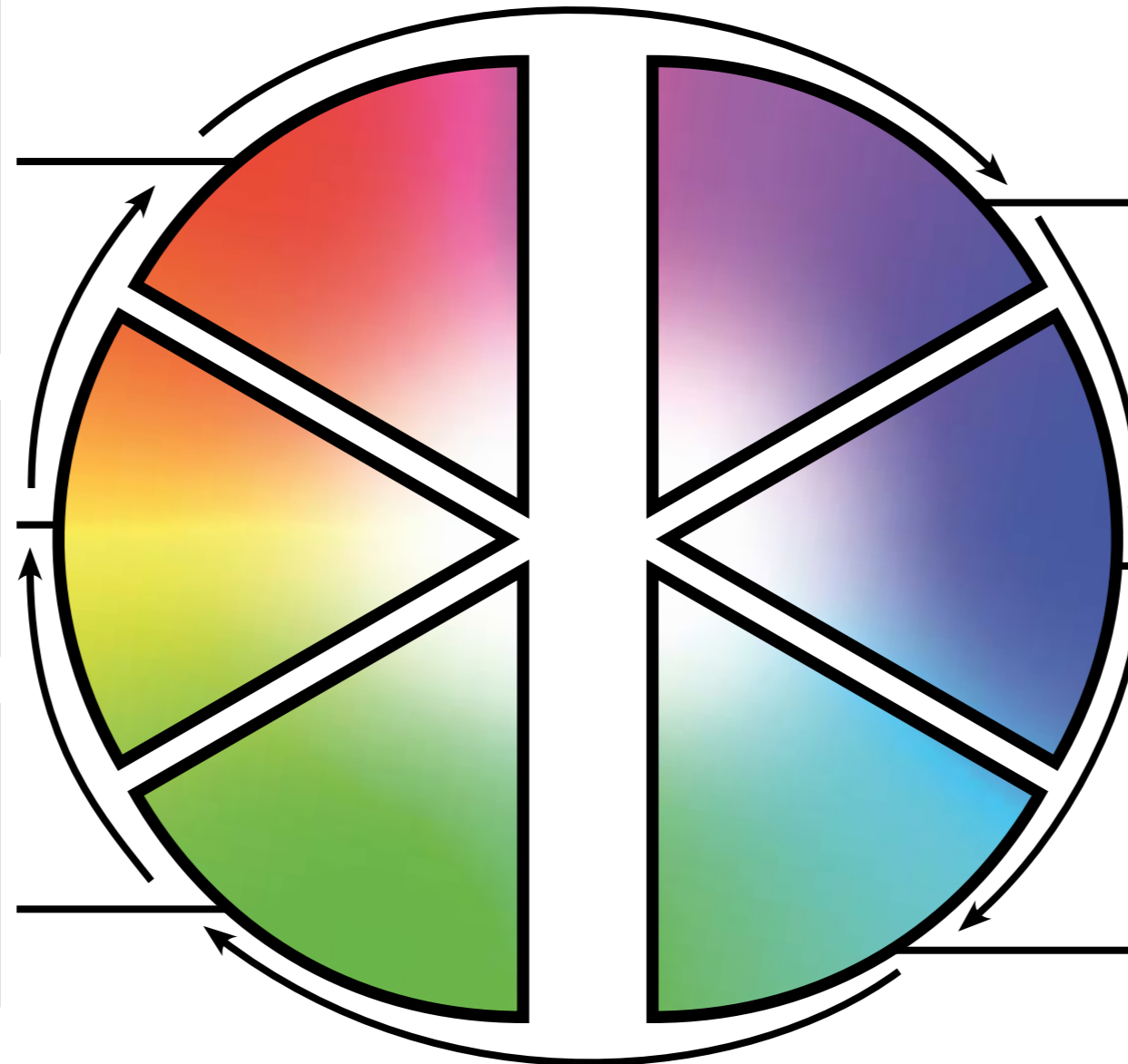
Genom att lyfta hur värdegrundsarbetet är kopplat till internationella/ nationella/ regionala och lokala riktlinjer får arbetet en övergripande mening. Argument till varför en utveckling av verksamheten är nödvändig behöver formuleras och hållas aktuellt. Utvecklingsarbetet behöver även göras angeläget genom att påvisa vilka vinster satsningen ger för professionaliteten i arbetsgruppen och hur arbetet kommer målgruppen till gagn. Motivationsarbetet måste ansvarsfördelas och hållas levande i alla skeden av processen.

### REVIDERING

Värdegrundsarbete blir aldrig klart. En processororienterad planering för hur arbetet ska utvecklas med regelbundenhet är nödvändig för att föra arbetet framåt och höja kvalitén på bemötandet och innehållet till målgruppen. Planen ska skrivas om utifrån nya kunskaper vilket i sig kommer att formulera nya behov av relevant kompetenshöjning.

### IMPLEMENTERING

Varje medarbetare har en tydlig förväntan och arbetsuppgift i hur arbetet ska förankras i verksamheten. Utvecklingsarbetet lägger stor vikt vid att det överenskomna förhållningssättet genomsyrar de metoder som ska bidra till att verksamheten når sina mål. På chefsnivå tas uppföljningsfrågor fram i syfte att lyfta arbetets gång vid medarbetarsamtal och i planering framåt gällande nya kompetensutvecklingsåtgärder.



### PLAN

En samsyn gällande vilka värden som ska genomsyra verksamheten dokumenteras i en plan. Planen innehåller en konkretisering av de övergripande uppdrag som verksamheten har att förhålla sig till. Planen utgår ifrån barn och ungas önskemål om vad som ska utvecklas. Planen tas fram genom ett processororienterat arbetssätt och fyller begrepp som likabehandling, jämställdhet och jämlikhet med ett gemensamt och överenskommet innehåll. Målen i planen är SMARTa, bygger på SWOT-analyser, har aktiviteter som går i linje med forskning och beprövad erfarenhet samt med tydliga uppföljningsrutiner.

### BARN & UNGAS INFLYTANDE

Utvecklingsarbetet ska ta sin utgångspunkt i vad barn och unga anser är relevant och vilka problem som de anser ska åtgärdas. Barnen och ungdomarnas syn på vilka värden som är viktiga att lyfta och koppla insatser till, skapar ett pedagogiskt uppdrag och ett träffsäkert innehåll kring utvecklingsprocessen. Denna del kräver att verksamheten har kunskaper om FN:s konvention om barnets rättigheter och en normmedvetenhet gällande hur vuxennormen genomsyrar i samhället. Denna del gör skillnad på barnperspektiv och barnets eget perspektiv. Barn och ungas kompetens kan användas i alla de andra fem delarna.

### FORTBILDNING

Ett gemensamt fortbildningspaket tas fram för hela personalgruppen utifrån personalens egna önskemål om kompetenspåbyggnad i syfte att kunna genomföra överenskommen plan. Fortbildningen görs obligatorisk och vid varje tillfälle kopplas innehållet till planen och till vad som förväntas göras annorlunda i verksamheten efter utbildningstillfället.

## Utgångspunkter

Navet i SåSantmodellen är normkritiska analyser med ett intersektionellt perspektiv som metod att nå högre måluppfyllelse i jämställdhet och jämlikhet. Det innebär att det är normen som granskas tillsammans med kunskaper om samtliga diskrimineringsgrunders bakomliggande strukturers inverkan på grupper och personer.

Med norm menas i detta sammanhang det system av ”föregivettagande”, det väntade, det som antas om personer och grupper. Konsekvensen av dessa samlade antaganden ger fler fördelar på samhällsnivå om personer följer normen än om personer utmanar den. Med intersektionellt perspektiv avses i detta sammanhang kunskaper om hur flera normer tycks samarbeta om att skapa färre möjligheter för personer och grupper som inte följer flera av dessa normer. Intersektionalitet i förhållande till normkritik som metod gör det nödvändigt för verksamheter att ha kännedom om flera normsystem än endast ett och arbeta utifrån flera perspektiv samtidigt.

Dessa utgångspunkter utvecklas över tid och kan användas i verksamheters utvecklingsarbeten som diskussionsunderlag, vilka i framtiden förädlas och förfinas dessa definitioner. **Vi är alla i utveckling – även författaren till denna skrift!**

## Innanförskapet

Normkritik är en metod i syfte att synliggöra system som missgynnar verksamheter vars uppdrag är att nå ut till alla grupper, rikta insatser till alla människor och skapa möjligheter för alla individer oavsett kön, könsöverskridande identitet, sexuell läggning, funktionsnedsättning, etnisk tillhörighet, religion eller ålder. Vem är dessa ”alla”?

Exempel på uppdrag som formulerat denna inriktning är FN’s deklaration om mänskliga rättigheter, Konventionen om barnets rättigheter, Globala Målen, Horisontella Kriterier, CEMR, Nationella Folkhälsopolitiska mål, Nationella Jämställdhetspolitiska mål, Diskrimineringslagen, Skollagen. På regional nivå i Skåne är ett av målen för ”Det Öppna Skåne 2030” att Skåne ska erbjuda framtidstro och livskvalitet.

Där lyfts det fram att: ” För att lyckas behöver vi utmana rådande normer och attityder, samt synliggöra hur ojämställdhet och ojämlikhet skapas.”

Målet är jämlikhet och jämställdhet. En av metoderna för att uppnå målet är normkritiska analyser, eller på klarspråk; frågeställningar som granskar de grupper som oreflekterat tidigare gått under rubriken ”alla”. Dessa grupper får här ett samlingsnamn: ”Innanförskapet”.

Exempel på frågeställningar i syfte att få syn på det väntade, det som tas för givet eller det som antas gällande Innanförskapet kan vara:

”Hur talar Innanförskapet?”

”Hur bildar Innanförskapet familjer?”

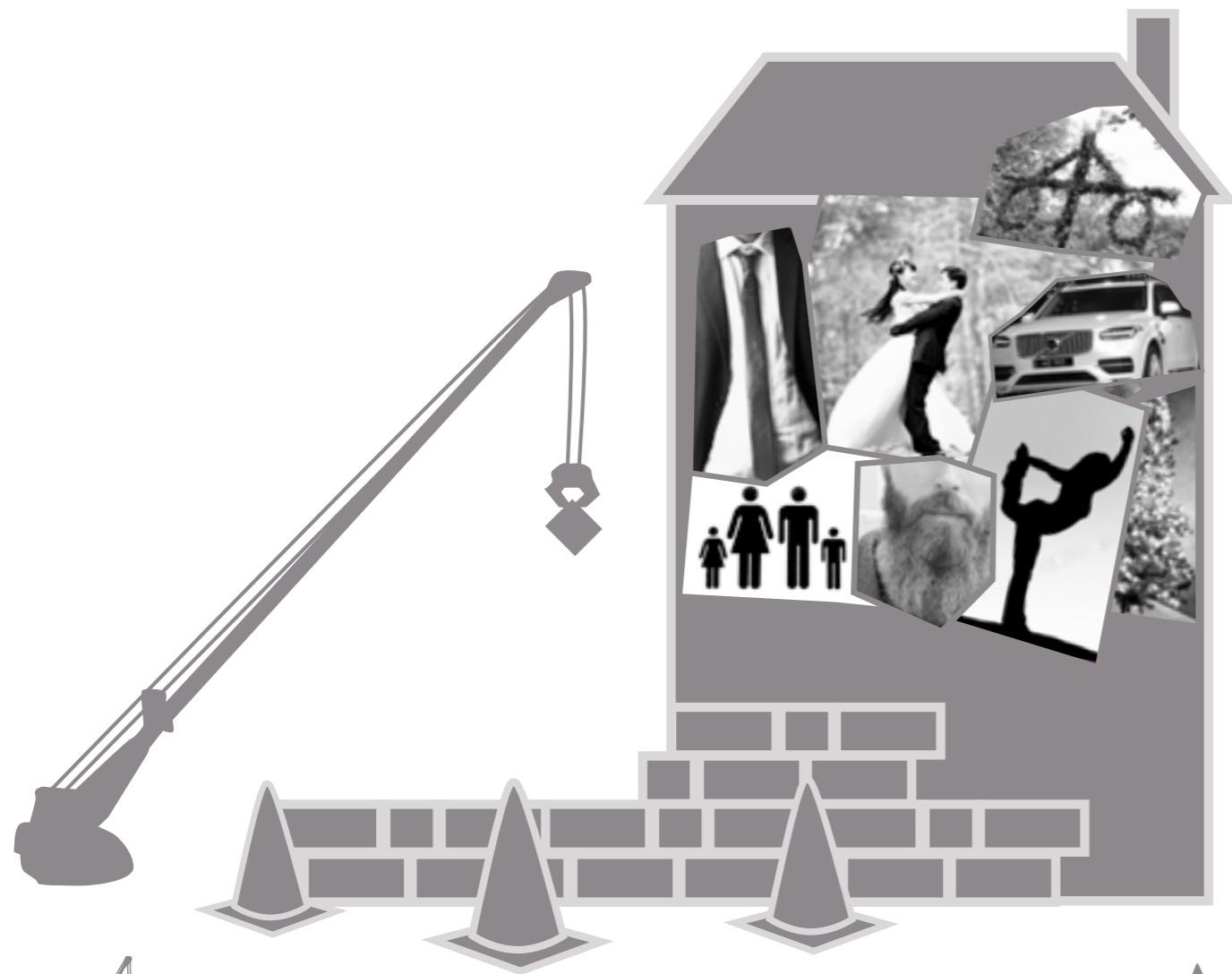
”Hur kodar Innanförskapet ”män” och ”kvinnor”?

”Vilka föregivettaganden gör Innanförskapet om Utanförskapet?”

Dessa frågeställningar syftar givetvis inte till att upplösa Innanförskapet. Denna metod är en bland flera andra metoder som önskar bredda Innanförskapet. Denna metod är inte en metod för att uppnå en normlöshet. Normkritik är en metod i syfte att få syn på normen och utmana den genom nya sätt att förhålla sig.

Innanförskapet kan gestaltas som ett hus. Huset ska vara ett hus som alla människor ska kunna gå in och ut ur. Det ska gå att ta sig in och få lika möjligheter till utbildning, lärande, hälsa, kultur, arbete och allt annat som lagstiftning och styrdokument betonar att alla har rätt till. Huset ska även erbjuda utgångar så att de som bor där eller är på besök kan gå ut och få nytt syre eller bygga ett nytt. Innanförskapet i huset har dörrar. Dessa dörrar skulle kunna gestalta normer. En del av nycklarna till dessa dörrar är normkritiska analyser. Kunskapen om huset, dörrarna och nyckelknippan är intersektionalitet.





### Metodförslag

Ett äldre sätt att arbeta med normer har varit att fokusera på de som är utanför Innanförskapet, alltså de som står utanför huset och som kanske tittar in genom ett fönster, knackar på dörren eller som gett upp och vänt hela huset ryggen. Toleranspedagogik och målsättningar kopplade till att Innanförskapet ska visa acceptans för Utanförskapet har varit metoden för att uppnå jämlikhet. Dessa sätt har inte gett önskvärt resultat. I SåSantmodellen är normkritik av Innanförskapet det förhållningssätt som genomsyrar. I ett normkritiskt förhållningssätt med en intersektionell utgångspunkt är det Innanförskapet, normerna som ska granskas, öppnas och möjligen förändras. Här följer några övningar eller tankemodeller för att försöka konkretisera och möjliggöra en verksamhetsutveckling med Innanförskapet som utgångspunkt:

### Granskning av Innanförskapet

En norm är ett system av förgivettaganden som ger vissa grupper större handlingsutrymme, passerar som självklara och har större makt än de grupper som inte följer normen. Förgivettaganden kan förklaras som något som samhället antar att personer är eller lever som. Normkritik spårar dessa normer, granskar antaganden och utmanar normen genom att synliggöra och kritiskt granska normen – inte det som är utanför normen.

Börja med att spåra vilka normer som kan ligga till grund för diskriminering enligt de sju diskrimineringsgrunderna. Det skulle kunna se ut såhär i ett svenskt sammanhang år 2016:

## Diskrimineringsgrund

Funktionsnedsättning

## Norm

### Funktionsfullkomlighet

Antaganden om att människor ser, hör, kan koncentrera sig, röra sina kroppar på samma sätt och med inga variationer. Normföljare ges många möjligheter till t.ex utbildning, kultur och att kunna identifiera sig i bilder som visar människor i exempelvis offentliga miljöer.

Ålder

### Vuxenhet

Antaganden om att människor som passerar som vuxna är smartare, mer kompetenta och förstår bättre. Normföljare ges störst makt, pengar och handlingsutrymme. Normen befasts genom ord om andra åldersgrupper som t.ex ”barnsligt”, ”fortis”, ”tantigt”, ”omogen”.

Etnicitet

### Vithet

Antaganden om att personer med vit-/beige-/rosa färg på huden passerar som svenskar. Ett fortsatt antagande om ”svenskhet” kan vara en gemensam och överlägsen syn på rättvisa, frihet och jämställdhet i jämförelse med ”de andra”. Normföljare erbjuds förtur i bostadsköer och till arbeten, får sällan eller aldrig frågan om vart de kommer ifrån eller behöver sällan försvara eller får frågan om de känner en annan person med vit färg på huden.

Kön

### Maskulinitet

Antaganden om att personer som identifierar sig som män. Normen hyllar fysisk styrka, kontroll av känslor och att vara funktionsfullkomlig samt heterosexuell. Normföljare ges högre lön och kvoterats ofta in i styrelserum, på musikscener och i expertsammanhang.

Könsidentitet/ könsuttryck

### Cisidentitet

Antaganden om att personer är antingen en man med maskulinitetsmarkörer eller en kvinna med femininitetsmarkörer. Att det endast finns två kön och att dessa avgörs av biologiska förutsättningar. Normföljare har alltid en toalett att gå till, ett omklädningsrum att byta om i och får oftast rätt pronomen.

Sexuell läggning

### Heterosexualitet

Antaganden om att personer av ett kön känner dragning till ett annat kön, baserat på förställningen om att det endast finns två kön. Normen premierar kärnfamiljer som syns i filmer, konst och litteratur. Normen skapar fenomen som ”att komma ut”, ”regnbågsfamilj” och ”HBTQ-frågor” för de som inte följer normen.

Religion eller annan trosuppfattning

### Sekuläritet, kristenhet

Antaganden om att personer inte tror på någon gud men firar kristna högtider. Normen hyllar vetenskap och skepticism till religioner i allmänhet men till vissa religioner i synnerhet. Normen har ett nära samarbete med vithetsnormen.

### Finns här några funktionsfullkomliga?

Använd er av dagstidningar eller magasin och klipp ut bilder på personer som verkar se ut att vara funktionsfullkomliga. Nu ska gruppen gemensamt skapa ett collage av alla utklippta funktionsfullkomligheter. Ledaren ställer frågor och tillsammans sällar ni ut. Kvar blir förmodligen väldigt få figurer om ens någon. Ta med er denna erfarenhet in i det fortsatta arbetet med normer; ingen person är fullständig normföljare. Normer är överkliga. Normer är ett sätt att sortera. Normer är generaliseringar. Människor är inte det.

## Förslag på normkritiska frågeställningar:

Etnicitet:	Vilken färg på huden har de bilder på människor som skildrar vår verksamhet?
Kön:	Vilka förgivettaganden om kön baseras våra insatser på?
Könsidentitet:	Hur inkluderar vi alla variationer av kön?
Sexuell läggning:	Hur heteronormativa är våra blanketter?
Religion:	Vilka högtider förväntas firas?
Funktionsnedsättning:	Vilka olika funktionaliteter förväntas att målgruppen har?
Ålder:	Hur beaktas barns eller ungdomars åsikter i beslut?

### Önskebrunnen

Detta är en övning i syfte att på ett lekfullt sätt gestalta Innanförskapet och vilket ansvar Innanförskapet kan ta – eller inte ta! – gentemot de grupper som är utanför. Processledaren introducerar övningen med att avslöja att gruppen vid detta tillfälle kommer ges en möjlighet att uppfylla en livsdröm.

Enligt undersökningar är dessa livsdrömmar vanligast i Sverige:

1. Friskt långt liv
2. Ekonomisk frihet
3. Kärlek & familj
4. Resa
5. Jobb & karriär

Varje deltagare i gruppen får en lapp. På denna lapp ska de skriva ner numret på den livsdröm som de önskar få uppfylld. Lappen ska knycklas ihop till en boll. Processledaren tar nu fram en papperskorg som kommer att fungera som den magiska önskebrunnen. Den som får i sin lapp i önskebrunnen kommer att få sin dröm förverkligad. Deltagarna ska sitta kvar på sina platser och alla får kasta efter en nedräkning från tre till ett. Processledaren placerar papperskorgen nära den främsta raden och räknar därefter ner.

Processledaren ställer sen frågor till gruppen om vad som skedde i rummet: Vilkas drömmar gick i uppfyllelse? Varför? Hur kommer det sig att de befann sig långt ifrån önskebrunnen inte lyckades? Saknar de initiativförmåga? Har de inte tillräckligt med driv? Förstod de inte instruktionen?

Processledaren kan kalla de som fick i lappen i önskebrunnen för Innanförskapet. En fråga riktad till den gruppen kan vara: Hur kommer det sig att ni inte samlade in den bakre radens lappar och såg till att allas lappar kom i ?

Ofta blir svaren att instruktionen från processledaren ju varit att alla skulle sitta kvar. Ibland går någon upp från sin stol och prickar i sin lapp ändå. Intressanta diskussioner kan föras om hur en sådan handling hanteras. Hur reagerar Innanförskapet om någon bryter reglerna och tar sig in ändå?

Det är inte ovanligt att denna övning skapar diskussionsiver och att de deltagare som ofrivilligt fick rollen som Innanförskapet känner sig lite dumma för att de inte tänkte på de andra. Det är processledarens ansvar att avdramatisera och poängtera att övningen gestaltar ett fenomen som gör att verksamheten på betald arbetstid arbetar med utveckling: Innanförskapet breddas inte av sig själv – verksamheten ska se till att det händer!

## Processdrivaren

Processledaren är den som fått mandat att leda utvecklingsarbetet framåt. Hens arbete är att driva på, driva framåt och driva vidare. Därför kallas den rollen för processdrivare i rubriken – för att med tydlighet ringa in processledarens ansvar.

Processledarens uppgift behöver vara konkretiserad. Den utveckling som processledaren är satt att driva ska ha en tydlig början och ett markerat slut. Det kan verka motsägelsefullt med tanke på att utvecklingsarbete ständigt är i rörelse. Processledaren ska däremot inte ensam stå ansvarig för just den rörelsen. En framgångsrik utvecklingsprocess fördelar ansvaret på flera. Så Santmodellen har ambitionen att rigga för att arbetet med verksamhetsutveckling får flera händer, hjärnor och hjärtan att jobba i samma riktning. Det är en av de viktigaste uppgifterna processledaren har; att fördela engagemang och skapa hållbara rutiner för att föra engagemanget vidare. Till varje del i Santmodellen finns ett förslag på hur ansvar kan fördelas som här kallas ”förväntansfördelning”. Dessa förslag ska ses som en metod snarare än en instruktion. Lyft gärna förslagen med medarbetare, chefer, arbetsgrupp och referensgrupp och fyll på i syfte att skräddarsy utvecklingsarbetet till den egna organisationens förutsättningar.

## Förväntansfördelning

kopplat till detta material skulle kunna vara;

**Processledare:** Läs hela materialet. Använd alla delar i modellen när ett utvecklingsarbete ska riggas. Använd bara de förslag på övningar som känns bra.

**Medarbetare:** Läs sammanfattning av Santmodellens olika delar för att skapa en överblick av det utvecklingsarbete som alla medarbetare kommer att vara en del av.

**Arbetsgrupp:** Läs sammanfattning av Santmodellens olika delar för att skapa en överblick av det utvecklingsarbete som alla medarbetare kommer att vara en del av.

**Referensgrupp:** Läs avsnittet om barn & unga. Bidra med kompetens och expertis.

**Chefer:** Läs sammanfattningen av Santmodellens olika delar. Ge den processledare som valts ut att leda utvecklingsarbetet en halvtimme att förklara modellens syfte och innehåll. Ge processledaren det mandat och den arbetstid som jobbet kräver.

## Incheckningar

För många processledare gäller det att få arbetsgruppen att snabbt komma på banan för att på ett så optimalt sätt som möjligt komma igång med arbetet. Processledaren kan börja tillfället med att visa ett filmklipp, en tidningsartikel, en snackis på sociala medier eller något annat som handlar om det som gruppen behöver fokusera på under arbetspasset. Ibland behöver processledaren inleda med en övning s.k ”incheckningar”:

### En selfie

Låt varje deltagare få varsitt papper och penna. Nu ska alla göra varsin selfie. Blundande. Selfiesarna visas upp med att varje deltagare presenterar sig för gruppen genom att med ett ord beskriva vad hen kommer tillföra under arbetspasset.

### En groupie

Låt hela gruppen börja med att ställa upp sig i en gruppbild. Tänk lite ”klassfoto i skolkatalogen”. Gruppen får veta att i slutet av passet ska exakt samma bild kunna konstrueras. Inga anteckningar är tillåtna. Kom ihåg att avsätt fem minuter i slutet att samla ihop gruppen till samma gruppbild. Vad kommer vi ihåg?

### Välj en bild

Sprid ut bilder på golvet i lokalen. Bilderna kan vara tematiserade t.ex endast naturbilder, kändisbilder eller bilder på konstverk. Deltagarna får i uppgift att utan att tala med varandra ställa sig vid en bild som representerar;

- den förändring gällande värdegrunden som deltagaren önskar
- den känsla som deltagaren har inför mötet
- en tanke som deltagaren speciellt vill lyfta fram som viktig i det fortsatta arbetet
- något helt annat!

### Vad är du?

Förbered övningen med att skriva ner normer på post-it-lappar eller etiketter. På lapparna ska det endast stå normföljare som exempelvis; vuxen, medelålders, heterosexuell, vit, svensk, funktionsfullkomlig, heterosexuell, maskulinitet, seende, hörande, läskunnig, svensktalande, sambo, köttätare, förälder, medelklass, yrkesarbetande, sekulär, maskulinitetsföljare, cisperson. Varje deltagare får en lapp fäst i pannan eller på sin rygg.

Deltagarna ska nu gå runt och hälsa på varandra. Vid varje möte får en fråga ställas; Vad är jag? Och den som svarar får ge en ledtråd utan att säga ordet som står på lappen. Det är ingen gissningstävling utan en övning för att få beskrivningar av normer. Deltagarna kan fråga runt några minuter och återsamlas sen för att få reflektera tillsammans om vad som beskrevs utifrån lapparna.

### Kortprat

Skriv ner följande frågor (lägg till egna!) och dela ut parvis till deltagarna:

- Om vårt arbete var en smak vilken smak skulle det vara då?
- Om vårt arbete var ett djur vilket djur skulle det vara då?
- Om vårt arbete var en offentlig person vilken person skulle hen vara?
- Om vårt arbete var en doft vilken lukt skulle det vara då?
- Om vårt arbete var en färg vilken färg skulle det haft då?

### Pest eller kolera

Denna övning är lånad ur materialet "Mellan Raderna – en handbok i värderingsövningar" (Leveau 2009) och omgjord för att tjäna ett inchecknings syfte till en arbetsgrupp som ska jobba med värdegrundsfrågor.

Deltagarna står i en kö med näsorna riktade mot processledaren. Nu följer "antingen-eller-påståenden" som för vissa uppfattas som två dåliga alternativ (därav pest eller kolera) men för någon kan det kanske uppfattas som himmel eller paradiset... Processledaren presenterar de olika scenarierna och deltagarna tar ställning genom att ta ett steg till vänster för "pest" dvs. det ena alternativet och ett steg åt höger för "kolera" dvs. det andra alternativet. Snackkortet kan användas för deltagarna att prata om vad som gäller på den egna arbetsplatsen eller deltagarnas egna uppfattningar.

- Du är ny på jobbet och hamnar i en arbetsgrupp som ska ta fram en plan. Det första som händer är att du...
- ... upptäcker att du glömt ta på dig byxor ELLER tröja
- ... fiser surt ELLER rapar högt
- ... inte förstår språket ELLER inte kan komma in i lokalen

**Snackkort:** Vad kan kännas skamfyllt utan att det är ens eget fel? Vad kan gruppen göra för att den känslan ska bli mindre? Hur ofta utgår vi ifrån att alla pratar samma språk och har samma funktionsvariationer?

Du ska ut och äta lunch din första dag på arbetet. Ni går till en nyöppnad och hipp restaurang runt hörnet. När ni ska beställa...

... uttalar du den franska rätten på svenska ELLER den svenska rätten på franska  
 ... råkar du spotta i din medarbetares mat när ni pratar ELLER spiller ut din lingondricka över din nya arbetskamrats vita byxor  
 ... upptäcker att maten kostar mer än vad du har på kortet ELLER där finns inget alternativ som du kan äta

**Snackkort:** Vilka ord kan passera på ert fikarum? Vem har bestämt det? Vilka ord hade ni reagerat på?

Du ska fredagfika på ditt nya jobb. Stämningen är hög och dina nya arbetskamrater pratar om den stundande helgen. Du spiller ut hett kaffe över din hand...

...du råkar högt utbrista en svordom innehållande ett könsord ELLER en svordom innehållande en sexuell praktik

**Snackkort:** Vad säger man om man spottar i någons mat? Hur ofta väljs lunchrestaurang med hänsyn till medarbetares ekonomi eller matpreferenser? Vilka får följa med på lunchen?

Övningen följs upp med att gruppen diskuterar vilka oskrivna regler som finns på arbetsplatsen som skulle kunna vara kopplade till de normer som skapar förutsättningar för diskriminering.



# Motivation

Genom att lyfta hur värdegrundsarbetet är kopplat till internationella/ nationella/ regionala och lokala riktlinjer får arbetet en övergripande mening. Argument till varför en utveckling av verksamheten är nödvändig behöver formuleras och hållas aktuellt. Utvecklingsarbetet behöver även göras angeläget genom att påvisa vilka vinster satsningen ger för professionaliteten i arbetsgruppen och hur arbetet kommer målgruppen till gagn. Motivationsarbetet måste ansvarsfördelas och hållas levande i alla skeden av processen.

Verksamheten behöver enas kring varför kunskaper och utveckling i mänskliga rättigheter, barns rättigheter, likabehandling, sexualitet, kön, etnicitet, funktionaliteter, antidiskriminering, könsöverskridande identiteter, makt och rättvisa är nödvändigt. Det är chefens ansvar att se till att detta utvecklingsarbete sker och i linje med dagens forskning och beprövad erfarenhet. Det är allas ansvar att se till att möjliggöra utvecklingspotentialen för de förändringar som kan komma elever, brukare, besökare, barn, ungdomar, kunder, patienter och medarbetare till gagn. Enligt implementeringsforskningen är just motivationsbiten en avgörande framgångsfaktor för om insatsen ska stanna vid en idé eller integreras i verksamheten. Tid behöver läggas på varför beslut som ligger till grund för utvecklingsarbetet fattats för att tillämparna ska kunna och vilja genomföra arbetet. Förstå - för att kunna - för att vilja!

Att arbeta med värden är hårt ett jobb. Ett slitsamt och trögt arbete som kräver mod och kraft. Motivationsarbetet under arbetets gång är därför en viktig del som behöver återkomma vid flera tillfällen under processen.

Det är även avgörande att arbetet omfattar alla i personalgruppen. Om någon lämnas utanför är risken stor att den gruppen inte förstår värdet av det utvecklingsarbete som pågår och det kan fungera destruktivt i implementeringen. Alla behöver givetvis inte ta lika stor del i det praktiska arbetet eller i genomförandet men alla måste ha getts samma möjlighet till att omfamna nya tankar och ideer och på så vis kunna få en rimlig chans att supporta utvecklingsarbetet och sända ut samma budskap om alla människors lika värde i praktiken.

I motivationsarbetet ska även arbetsgången lyftas fram. Vad är det arbetsgruppen och medarbetarna står inför? Hur mycket tid kommer det att ta i anspråk? Det är motiverande i sig att veta var vi börjar och hur vi slutar. Att målet blir tydligt och möjligt att uppnå. Mer om detta beskrivs i avsnittet "Plan".

## Argument för förändring

Alla i verksamheten kommer sannolikt inte vara lika drivande i utvecklingsarbetet. Några kommer troligtvis att förhålla sig skeptiska och ett fåtal kommer att kämpa emot för att behålla det gamla. Det finns en poäng i att tillsammans formulera gångbara argument för att kunna rättfärdiga nödvändiga förändringar och gemensam fortbildningstid eller utökad tid gentemot målgruppen. För att detta ska lyckas behövs en bredd av olika aspekter av varför arbetet ska utföras, vad verksamheten kommer att vinna på att arbetet utvecklas och vad den enskilde yrkespersonen tjänar på detta.

## Metodförslag

### Stjärnkoll

Utvecklingsarbete gestaltas här i form av en femuddig stjärna som representerar olika delar i motivationsarbetet som ska ge inspiration, tydlighet och glans till processen:

### Historik

*Frågeställning: Vad har fört oss hit?*

Låt arbetsgruppen lista aktiviteter och målsättningar som verksamheten tidigare gjort för att utvecklas inom samma eller liknande område. Välj ut några av punkterna på listan och sätt punkterna i en intervjusituation dvs. ställ frågor om hur målet/aktiviteten fungerat. "Vi är en öppen verksamhet för alla" - hur mår du? Blir du sedd? Hur har du fungerat? Vad hade du behövt för att fungera bättre? Syftet med denna del är att undvika missar och ta tillvara det som varit bra.

### Styrdokument

*Frågeställning: Varför ska vi arbeta med detta?*

Låt arbetsgruppen börja med att skriva ner alla kopplingar till lagar, styrdokument, policys och andra riktlinjer som arbetsgruppen skall arbeta utifrån. Om följande inte kommit upp så fyll på:

Mänskliga rättigheter, FN:s konvention om barnets rättigheter, skollagen, diskrimineringslagen, socialtjänstlagen, regionala utvecklingsplaner, nationella jämställdhetspolitiska mål, folkhälsomål, Globala målen etc.

### Behov

*Frågeställning: Varför behöver vi arbeta med detta?*

Uppdatera arbetsgruppens kunskaper gällande vilka normer som döljer sig bakom diskrimineringsgrunderna. Låt arbetsgruppen göra en kort normkritisk analys av något i verksamheten som ska rikta sig till "alla", "barn", "människor". Exempel kan vara hemsida, bildsökning på google gällande verksamhetens ämnesområde, läromedel, inbjudningar, broschyrer eller tavlor eller konst i lokalerna. Vilka får synas? Vilka tilltalas? Vilka normer följs?

### Utveckling

*Frågeställning: Vilken skillnad gör arbetet för målgruppen?*

Samla in gruppens förslag på postitlappar. Dela gemensamt in hur utvecklingsarbetet kommer att gagna målgruppen på kort sikt och på lång sikt.

### Nytta

*Frågeställning: Vad vinner verksamheten på det?*

Ge arbetsgruppen en kvarts promenadtid/ reflektionstid till att summera vinster ur flera olika perspektiv exempelvis ekonomiska (vad kostar ett trångt innanförskap?), måluppfyllande, kompetenshöjande (vilken skillnad kan detta göra för professionen?), målgruppsstärkande (vilka vinster blir det sannolikt för eleverna/ klienterna/ brukarna/ kommuninvånarna/ medarbetarna/ medborgarna?)

### 5-minuters motivationsföreläsning

Arbetet med motivationsstjärnan kan delas med medarbetare genom en 5-minuters motivationsföreläsning. En minut per stjärnudd! Håll tiden och håll tempot högt.

Svara på frågorna:

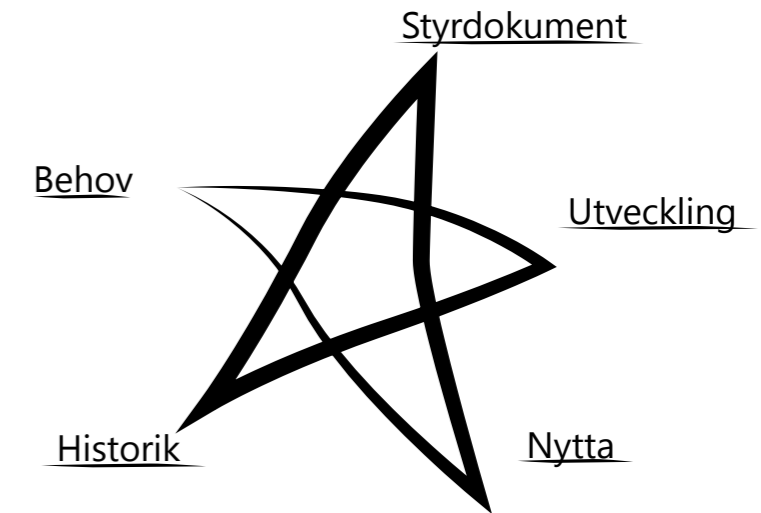
Vad har fört oss hit?

Varför ska vi arbeta med detta?

Varför behöver vi arbeta med detta?

Vilken skillnad gör det för målgruppen?

Vad vinner verksamheten på detta?



### Porträttet

Övningen baseras på en lek; ”skvallerbrev” och har som syfte att på ett lustfyllt sätt gestalta något som kan vara svårt att se framför sig – nämligen värdegrundsutveckling. Personalgruppen blir indelad i tre mindre grupper. Varje grupp har varsitt blädderblockspapper och tuschpennor.

Processledaren beskriver följande förutsättningar: nu ska ett porträtt av utvecklingsarbetet målas! Alla är konstnärer. Porträttet kommer att bestå av ett huvud, en överkropp, en underkropp. Verkar gruppen drabbas av prestationsångest kan instruktionen läggas till att den hand som vanligtvis inte används till att skriva med nu skall användas. Detta brukar omöjliggöra att porträttet målas traditionellt ”snyggt” men möjliggöra målade samtal om utvecklingsarbetet.

**Huvud:** Första uppgiften är att teckna verksamhetsutvecklingens huvud högst upp. Hur ser arbetets ansikte ut? Vilka känslor speglas i dess ansiktsuttryck? Vilken frisyr har hen? Vilka sinnen är viktiga att hen använder sig av? Ansiktet avslutas med en hals som lämnas synlig när blädderblockspappret viks och gör huvudet osynligt för nästa grupp. Grupperna skickar vidare sitt papper åt vänster. Nu fortsätter porträttstillverkningen!

**Överkropp:** Nästa uppgift är att rita en överkropp. Hur ser utvecklingsarbetets axlar, armar, bröst och mage ut? Hur många händer behöver hen? Hur stort hjärta? Teckningen avslutas med en synlig höft så att nästa grupp kan ta vid. Grupperna skickar över det nu halvfärdiga porträttet åt vänster där en underkropp nu ska ritas.

**Underkropp:** Hur många ben kommer att behövas? Vilken riktning har vi? Vilka skor kommer att vara lämpliga? Teckningen viks över och täcker även foten/fötterna.

Övningen avslutas med att ursprungsgruppen får tillbaka ”sitt” papper. Kanske namnger gruppen sin figur? Kanske får figuren en hel bakgrundshistoria eller knyter band med de andra gruppernas figurer? Kanske slutar övningen i ett gemensamt skratt – både över resultatet och metoden – vilket fungerar precis som det var tänkt; motivationen är konkretiserad!

### Peptalk

Att väcka intresse och engagemang som kan fungera som bränsle i uppförsbackarna är avgörande för hur fartfylld processen kommer att te sig. Det kan vara bra att bjuda in medarbetarna till att i förebyggande syfte skapa strategier för att hålla arbetet igång även när det känns motigt.

Välj ut ett dokument som beskriver de visioner som verksamheten förväntas genomföra.

- Bjud in till en motivationsträff med målgruppen; varför är det viktigt att vi arbetar med värdegrundsfrågor?
- Skriv ett brev/ gör en film om varför verksamheten behöver fortsätta sitt arbete.
- Gör en speeddating: alla medarbetare får parvis presentera varför utvecklingsarbetet är livsviktigt under två minuter. Byt par några gånger och ha sedan en sammanfattande helgruppsdiskussion där resultatet synliggörs för alla.

### Peppwalk

Frågeställningar att diskutera under en promenad:

Vad tjänar vår verksamhet på att bli mer normkritisk?

Vad kan vårt förändringsarbete tillföra målgruppen?

På vilka sätt kommer utvecklingsarbetet stärka oss i vår yrkesroll?



## Skräckhuset

Vad hade skett om vi *inte* arbetar med värdegrundsutveckling? Vad hade det inneburit för de som vi möter? Vad hade det inneburit för vår verksamhet?

Ibland kan det kännas håglöst att arbeta med tröga strukturer och frågor som sällan visar snabba resultat. Då kan den här övningen funka som en ögonöppnare till vad verksamheten faktiskt gör och hur det skulle se ut om ingenting gjorts:

Rita upp ett hus med fyra rum; källare, kök, vardagsrum, sovrum

Källaren: "Sådant vi inte pratar om"

Kök: "Sådant vi gör"

Sovrum: "Sådant som gynnar/missgynnar"

Vardagsrum: "Sådant vi visar upp"

Börja med att skissa upp ett normomedvetet och diskriminerande hus som strider mot alla riktlinjer som är satta för verksamheten. Nu ska huset möbleras med förhållningsätt och aktiviteter. Låt arbetsgruppen jobba parvis eller i mindre grupper med följande frågeställningar:

Källaren: Vilka samtalsämnen sopas under mattan? Vad är tabu? Vad kommer aldrig upp till ytan?

Kök: Vilka åtgärder görs på vilka grunder? Vem tillfrågas/ tilltalas? Vilka aktiviteter?

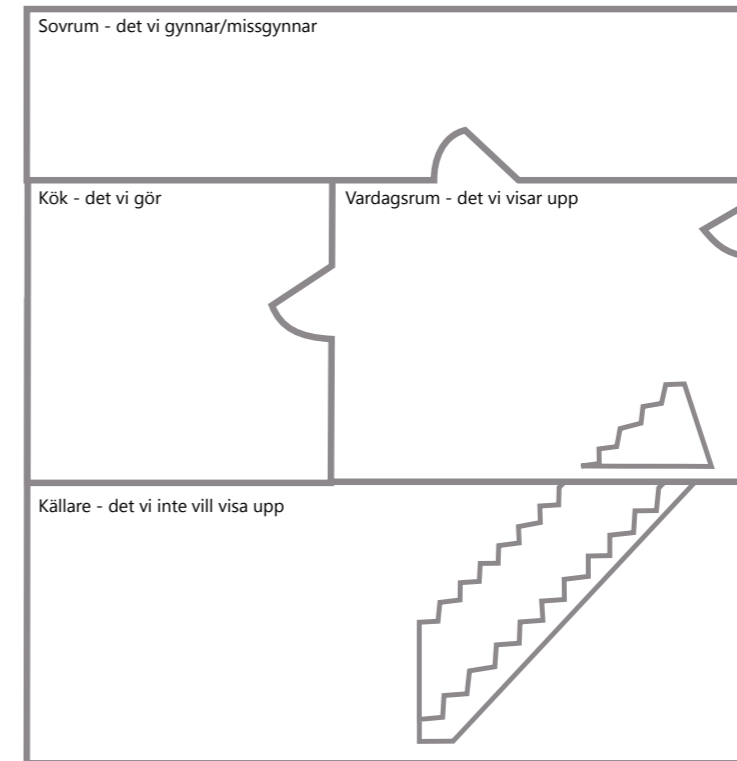
Sovrum: Vilka grupper av personer privilegieras? Vem får komma till tals? Vilka åtgärder görs för att alla ska känna sig delaktiga?

Vardagsrum: Vilka grupper får synas? Hur beskrivs minoriteter och kvinnor?

Hur marknadsförs verksamheten?

Övningen kan med fördel göras med en stor portion humor men självklart inte ge luft åt kränkningar. Gruppen får i uppgift att bedöma möblerna (påståendena) i huset – vilka möbler känns igen och vilka känns helt främmande?

Gör nu ett nytt hus – med rum eller utan! – där det fylls med i allt som ni i nuläget gör. Njut av er ommöblering och planera vilken nyrenovering ni står inför.



## Förväntansfördelning

**Processledaren:** Håller igång motivationsarbetet på arbetsgruppträffar.

**Arbetsgruppen:** Bidrar med erfarenheter om framgångar och delar input.

**Referensgruppen:** Sprider ordet att vuxenheten är i förändring.

**Medarbetarna:** Håller en hög professionell nivå även i uppförsbackar.

**Chef:** Lyfter förändringsarbetets betydelse på flera olika nivåer.



# Barn och ungas inflytande

Utvecklingsarbetet ska ta sin utgångspunkt i vad barn och unga anser är relevant och vilka problem som de anser ska åtgärdas. Barnen och ungdomarnas syn på vilka värden som är viktiga att lyfta och koppla insatser till, skapar ett pedagogiskt uppdrag och ett träffsäkert innehåll kring utvecklingsprocessen. Denna del kräver att verksamheten har kunskaper om FN:s konvention om barnets rättigheter och en normmedvetenhet gällande hur vuxennormen genomsyrar i samhället. Denna del gör skillnad på barnperspektiv och barnets eget perspektiv. Barn och ungas kompetens kan användas i alla de andra fem delarna.

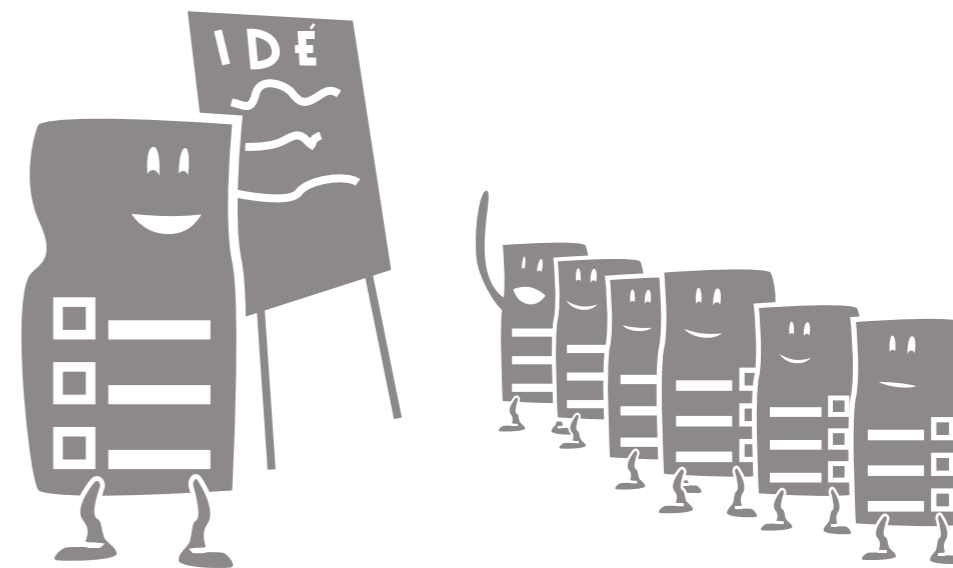
I arbetet med barn och ungas inflytande är det nödvändigt att vara uppmärksam på hur vuxennormen präglar arbetet och synen på vad som behöver utvecklas. Vuxenheten bär på en tradition som underminerar barns möjligheter att tillföra på ett sätt som verkligen gör skillnad i praktiken. Det är både ett demokratiskt problem och ett onödigt resursslöseri. Många gånger sitter barnen på en del av lösningen och vuxenheten på en annan som i flera fall bildar en oslagbar helhet. Bjud in barn och ungas expertis i arbetet genom att hämta kunskap från barnen om vad barnen anser vara väsentligt. Denna del är avgörande för arbetets relevans och angelägenhet. Utdrag från Kontigos utvärdering av SåSant-Skåne:

”Efter att elevgruppen involverats i arbetet fick vi en uppenbarelse. Vi insåg att vi flugit iväg lite. Det finns en risk att vi tar upp det som vi tycker är intressant och inte vad eleverna vill ha.”

Flera respondenter lyfter även trycket från eleverna som en viktig medkraft för att lyckas med utvecklingsarbetet. En utbildningsdeltagare uttrycker att;

”Vi kan inte välja om vi vill arbeta med dessa frågor idag, eleverna är medvetna och kräver att få prata om sex och normkritik osv”.

På så vis kan elevmedverkan även bidra som ett påtryckningsmedel gentemot kollegor och ledning.



## Barn som medkraft

Det är skillnad på ”barnperspektiv” och på ”barns perspektiv”. Ett ”barnperspektiv” när ett beslut ska tas kan vara att vuxenheten tänker in barn, försöker sätta sig in hur barn påverkas och försöker göra det bästa för barnet ett i beslut. ”Barns perspektiv” är barnen och ungdomarnas egna tankar om hur ett beslut ska fattas och vad det beslutet ska innehålla. Att vi har ett barnperspektiv på verksamheten är bra men inte alltid tillräckligt. Ibland behöver vi även barns egna perspektiv på ett ärende. Här följer några förslag på frågor som en kan ställa till barn som blivit inkluderade i beslutsfattning och konsulterade i problemlösning:

**Ekonomi:** Hur pengar ska fördelas: fråga barnen hur de anser att pengarna ska delas upp? Beskriv budgeten som en pengapåse med mynt. Vad ska gå till vad och varför?

**Arbetsmiljö:** Vilka platser känns bra att vara på? Vilka platser inbjuder till roliga lekar, att en vill springa och hoppa, att en vill berätta hemligheter? Hur ska ett hus se ut där barn ska lära sig om sådant som barn tycker är viktigt? Hur ska ett rum vara möblerat så att människor vill berätta saker för varandra eller komma på nya idéer ihop? Vad skulle vuxna må bra av i sina kontorsmiljöer, på sina arbetsrum eller i sina fikarum? Hur skulle gemensamma platser kunna se ut för både barn, unga, vuxna och äldre? Hur känner sig barn välkomna i ett väntrum? Hur ska ett klassrum vara möblerat så att alla barn kan få en plats som gör det enkelt att koncentrera sig? Vilka bilder på väggarna gör människor glada?

**Material:** Hur ser en bok ut som gör en sugen att läsa och lära sig mer? Vilka för och nackdelar finns med de böcker eller appar på lärplattorna som verksamheten har idag? Vilka är bra och vilka är dåliga? För vem är de bra eller dåliga? Vad skulle behöva finnas i en leklåda för barn vars vuxna behöver göra något annat än att leka med barnet? Vilka saker gör barn sugna på att springa, hoppa, skutta? Vilka saker gör det lätt att leka tillsammans med? Vilka maträtter och vilka bestick, tallrikar och glas gör barn hungriga? Vilka papper och pennor är roliga att använda när en vill rita? Vilka appar/ spel är kul att använda själv och tillsammans med andra? Vilka funktioner är viktiga på en dator/ lärplatta?

**Åtgärder:** När vuxna ska prata med andra vuxna om något som har med barn att göra – vad ska vuxna då komma ihåg? Vad ska vuxna tänka på när de vill berätta något viktigt för barn eller lära barn något nytt? Hur kan vuxna hjälpa barn som vill röra sig när det är bättre att sitta still? Hur kan vuxna göra det lättare för barn att lösa konflikter? Vad ska en vuxen göra när ett barn gråter eller slåss? Vilka ord kan vuxna använda för att lugna ner ett barn?

Vilka ord kan en vuxen använda för att ett barn ska känna att hen är bra? Hur kan vuxna bli bättre på att lyssna på barn? Vad borde barn få bestämma mer om? Hur kan vuxna göra för att få ett barn att vilja prata om sådant som kan vara svårt att berätta om? Vad kan vuxna göra för att barn ska komma till skolan eller till ett möte?

**Jämlikhetsarbete:** Vad är rättvisa? Vad är orättvisa? Vilka orättvisor är viktiga att vuxna arbetar mer med? Hur ska det vara för att barn ska känna sig viktiga? Hur kan vuxna göra livet lättare för barn? Hur kan vuxna hjälpa till för barn som inte känner sig som killar och inte känner sig som tjejer? Hur kan vuxna visa barn att det finns massor av sätt att vara människa, kille, tjej på? Vilka saker behöver vuxna tänka på när de vill prata med barn om respekt/ hälsa/ sexualitet/ vänskap? Vad är viktigt att veta om kärlek, relationer, sexualitet, makt? Hur ska sådan kunskap läras ut? Vad behöver vuxna tänka på för att alla barn ska känna att de får vara med och bestämma? Vad kan barn göra för att hjälpa till? Hur ska vi ha det i den här verksamheten? Vad är bra och vad behöver förändras?

## En kom-ihåglista till vuxenheten:

- Luras inte!

Om barnen inte kommer att kunna påverka genom något av de förslag som de kommer med – låt hellre bli att fråga än att luras. Skendemokrati är en ovärdig form av demokrati.

- Ställ öppna frågor!

Vakta vuxennormen från att ha för stort inflytande i framtagandet av barns idéer.

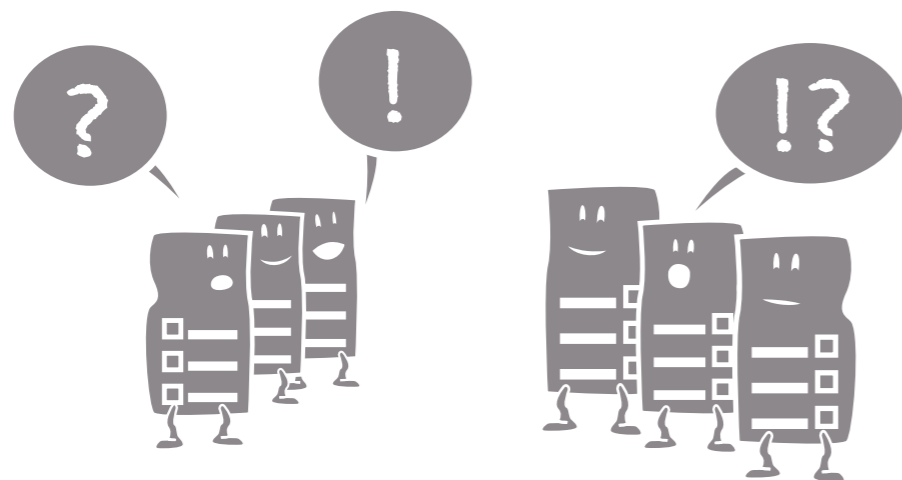
- Ta förslagen på allvar!

Resonera med barnen utifrån realistiska förutsättningar. Att låtsas att det finns obegränsat med pengar gynnar inte ungas upplevelse av att kunna vara med och påverka.

## Referensgruppsarbete

Denna del är ett ”vi”-arbete i syfte att motverka ”de”-fällan. Utvecklingsarbete sker mest framgångsrikt tillsammans med den målgrupp som insatsen avser utveckla. Risken att fastna i förgivettaganden kopplat till målgruppen reduceras om arbetet med kontinuitet och mandat utförs ihop med målgruppen.

I SåSantmodellen hämtas kunskaper från barnen om vilka frågor som de anser vara väsentliga och vilka nyckelord och tolkningar som de sätter i främsta rummet. I det här arbetet är det nödvändigt att vara medveten om vuxennormen och vilken syn på barn som skall komma att präglar arbetet. Det finns en skillnad i att använda sig av barns perspektiv och enbart av ett barnperspektiv och ofta är kombinationen en fullträff. Dvs. att vi använder barnens kunskaper och problemlösningar samtidigt som vuxenheten lyfter frågan: hur påverkas barn av det här beslutet, det här innehållet i vår policy eller i vår undervisning?



## Metodförslag

Övningarna i detta avsnitt skiljer sig inte nämnvärt från övningarna under rubriken ”Plan”. Det går utmärkt att använda dessa övningar ihop med vuxengruppen och vice-versa. Det enda som skiljer sig åt är fokus på ansvar. Barnen kan aldrig göras ansvariga för vad vuxenheten ska göra. I detta avsnitt är det vad vuxna som grupp kan göra för att underlätta för barn som grupp som ska vara centralt. Detta kan barnen ibland vara ovana vid och både vuxna och barn kan behöva påminnas om detta under arbetets gång.

## Lägestemp med SWOT

Låt referensgruppen göra en översikt som beskriver hur de upplever hur det är nu och hur det varit. Översikten kan göras antingen genom bild, ljud, text eller med blandade uttryck. Exempel på ämnen som kan analyseras är elevdemokratien, likabehandlingsplanen, budgeten eller undervisningen. Utgå ifrån den beprövade och kända SWOTanalysens grundfrågor:

**Strengths** – styrkor – vilka är styrkorna? Vad är bra? Vad fungerar?

**Weaknesses** – svagheter – vilka är svagheter? Vad är dåligt? Vad har inte fungerat?

**Opportunities** – möjligheter – vilka möjligheter finns? Hur kan det bli bättre? Vad behöver göras för att det ska bli ännu bättre?

**Threats** – hot – vilka hot eller hinder kan finnas? Vad kan göra detta svårt? Vad behöver de vuxna tänka på så att det inte blir dåligt för alla barn?

Om barnen inte kan läsa eller skriva kan övningen göras stationsvis med flera vuxna. Barnen kan arbeta i fyra grupper i varsitt hörn av rummet med en SWOT-frågeställning i varje hörn. Varje grupp har en liten tygpåse/burk/hatt med alla i gruppens namn eller bilder av varje barn. I varje hörn finns tidningar och saxar. Först talar den vuxne i hörnet om frågeställningen exempelvis: vad tycker ni är bra med familjecentralens väntrum? Därefter drar den vuxne ett barnnamn i taget tills lapparna/bilderna med barn är slut. När barnets namn/bild kommer upp får barnet säga något – om hen vill! – som de tycker är bra. Den vuxne skriver ner allt tillsammans med barnen och är noga med att inte värdera något av förslagen.

Istället för att skriva ner kan den vuxne finna en bild i en tidning som de kan fråga barnen om det gestaltar det barnen uttryckt.

Tydliga frågeställningar är viktiga. Exempel på frågeställningar kan vara;

Hur är stämningen på vår skola/i vårt väntrum/på vår avdelning?

Hur bemöter vuxna barn?

Hur går arbetet med rättvisa/jämställdhet/likabehandling på vår enhet/skola/ verksamhet?

Hur kan vår verksamhet utvecklas till att bli mer jämställd/normkritisk/ antidiskriminerande?

Hur fungerar den nya lekplatsen/tågstationen/utegymmet/elevcaféet?

Styrkor	Svagheter
Möjligheter	Hot

Att diskutera: Hur märks styrkorna? Hur märks svagheter? Hur kan vuxenheten skapa fler möjligheter? Hur kan vuxenheten göra hoten mindre?

Resultatet av SWOTanalysen kan ligga till grund för nästa uppgift som med fördel kan göras vid ett annat tillfälle. Det är bra om det inte flyter för mycket tid mellan tillfällena då det är lätt att tappa tråden om det gått årstider emellan.

### Medvindar och motvindar

Övningens syfte är att identifiera vilka faktorer som har betydelse för verksamhetsutvecklingen. Beskriv tillsammans i gruppen hur medvind och motvind kan upplevas. Ge gruppen en konkret frågeställning.

Här följer några exempel:

Hur kan vuxenheten göra det enklare för transpersoner?

Vad kan vuxenheten göra för att det ska bli mer rättvist?

Hur kan vuxenheten bättre ta tillvara barn och ungas kompetens i utvecklingsarbetet?

Gruppen får i uppgift att försöka hitta både medvindar och motvindar som skrivs ner på postitlappar och sätts upp på ett ställe som påminner vuxenheten om barn och ungas klokheter.

### Flygande blädderblocket

Denna övning vill locka gruppen till att tillsammans definiera och prioritera innehållet i verksamhetsutvecklingen.

Börja med en gemensam frågeställning: Vad är jämställdhet? Vad är likabehandling? Vad är sexualitet? Skraddarsy frågeställningen till ett begrepp som återkommer i verksamhetsutvecklingen.

Brainstorma enligt följande i tre smågrupper;

- 1) **Visionera frågeställningen** Vad är...? Vad vill vi med...?
- 2) **Konkretisera frågeställningen** Vilket innehåll är kopplat till...? Vad menar vi med...?
- 3) **Prioritera** Vad är viktigast? Vad kan vi göra i ett annat sammanhang? Vad är oviktigt/behöver prioriteras ned?

Varje grupp får varsitt stort papper, gärna ett blädderblocksark. Namnet på övningen har tillkommit utifrån att processledaren vid fyra tillfällen byter blädderblockspapper mellan grupperna. Poängen med detta "flygande" är att hela gruppen ska användas till att hjälpa åt att förtydliga och ringa in innehållet i den verksamhetsprocess som gruppen står inför.

Frågeställningen skrivs i mitten på blädderblockspappret. I detta första steg är det okej att "visionera" men grupperna kan behöva stöd i att hålla sig till "vad:et" och inte börja glida över till "hur:et".

Processledaren kan då och då komma med inspel som ” vilket innehåll ska vi ha?”, ”vad får vi inte glömma att ha med?”, ”vad behöver vi arbeta igenom för att få ett nytt resultat?”.

Processledaren skiftar blädderblockspapper mellan grupperna.

Gruppen får då ett papper där en annan grupp formulerat vad:et. Den andra frågeställningen går ut på att konkretisera. Det kan göras i frågeform eller i påstående som förtydligar det innehåll som avses.

Processledaren skiftar blädderblockspapper mellan grupperna.

Nu får gruppen ett blädderblockspapper där två grupper har formulerat vad:et och även konkretiserat. Gruppen har nu i uppgift att prioritera. En prioritering där siffran 1 är viktigast och siffran 5 är minst viktig görs.

Processledaren skiftar blädderblockspapper mellan grupperna.

Avslutningsvis får varje grupp ”sitt” ursprungliga blädderblockspapper som sammanfattas och kort diskuteras tillsammans i hela arbetsgruppen. För att undvika att fastna kan processledaren driva diskussionen utifrån:

Vad i innehållet är något som vi tidigare inte arbetat med?

Vad i innehållet var lika i alla grupper?

I en grupp med personer där språket inte är gemensamt eller där skrivandet sätter hinder för uppgiftens utförande går det lika bra med bilder. Gruppen kan få ett antal utskrivna bilder att arbeta utifrån och formulera sina svar genom. Tänk på att använda ett brett urval av bilder där alla grupper är representerade! Ett annat knep är att använda bilder på natur, landskap, stenar, växter och på så vis locka gruppen att formulera sitt förslag på innehåll befriat från ledande budskap som kan finnas i bildspråk där människor gestaltas.

### Oavslutade meningar

Syftet med detta är att få fram ett kunskapsunderlag där barn och unga både fungerar som kunskapsöverlämnare och som kunskapspådrivare.

Referensgruppen kan få i uppdrag att fylla i följande meningar:

Vi tror att personalen behöver lära sig mer om.... ..

Det tror vi därför vi har märkt att....

Vi tycker att det viktigaste med rättvisa är .....

Och det kan personalen hjälpa till med genom att....

Vuxna! Tänk på att inte....

Men kom ihåg att ni är bäst på att.....

Meningarna kan avslutas i skrift eller som en ljudinspelning eller filmupptagning – barnen väljer form! – uppmuntra referensgruppen att vara ärlig men peppande! Därefter får referensgruppen skapa oavslutade meningar till personalen som sedan återkopplas till referensgruppen.

### Collaget

I den här övningen kommer bilder att fungera som en ingång till samtal om jämställdhet, likabehandling, sexualitet och jämställdhet. Utgå ifrån en mängd olika bilder som finns utspridda i rummet. Varje person i gruppen ska tyst för sig själv fundera på vad som känns mest viktigt för den personen att vi lyfter fram i vårt gemensamma värdegrundsarbete. Därefter ställer sig personen vid den bild som bäst gestaltar denna viktighet. Det kan bli så att det står flera vid en bild. Det spelar ingen roll. Det som spelar roll är gruppens samtal om vad som ska genomsyra utvecklingsprocessen och vad som ska finnas med i den plan för arbetet som ska tas fram.

- varför är bilderna utvalda?

- vilka ämnen är viktiga att lyfta fram?

- vilka frågeställningar skulle kunna ställas till en grupp som vill prata utifrån de bilder som ni valt?

- vad tjänar verksamheten, arbetsgruppen och målgruppen på att dessa frågor diskuteras?

Processledaren kan utse en ”dokumenterare” i varje grupp. En ”dokumenterare” gör som det låter: dokumenterar det som sägs i gruppen. Det kan hen göra genom skrift eller bild eller ljudupptagning. Det viktiga är att processledaren kan få tillgång till dokumentationen i efterhand för att kunna föra processen vidare.

### Fortbilda vuxenheten

Barn och unga sitter ofta på ett kunskapsinnehåll som kan upplevas som otillgängligt för vuxenheten. Det enklaste sättet att brygga över det glappet är att fråga barn och unga om de kan tänka sig att dela med sig av sina kunskaper om vad som gäller just nu. Att öppet och ärligt utan att värdera eller komma med oömbedda ”goda råd” kan vara en start eller en utveckling av ett samarbete mellan yngre och äldre där deras kunskaper värderas jämbördigt. Har arbetet medvind och när processledaren är skicklig kanske arbetsgruppen får svar på följande frågor:

Vilken musik skulle passa till arbetet med jämställdhet, jämlikhet och likabehandling?

Vilka artister tar ställning i frågor kopplade till antidiskriminering?

Vilka youtubers beskriver detta i sina inlägg?

Vilka spel skulle kunna tas in och arbetas med som utgångspunkt i diskussioner om tjejer, killar, personer utanför och innanför normer kopplat till kön eller andra rättvisefrågor?

Vilka trender finns nu i hur en tar selfies?

Vad behöver vuxna tänka på när de lägger ut bilder på internet?

Referensgruppen kan göra ett quiz till vuxenheten där första pris är en handledningstimme i valfri surfvandring i barn-och-ungdomskulturen.

### Viktig återkoppling

När referensgruppens resultat tagits om hand av arbetsgruppen och skapat en grund för den plan som förändringsarbetet kommer att kretsa runt ska planen gå på remiss till referensgruppen. Det ska tydligt visas för referensgruppen vad som tagits upp, vilka idéer som kommit från gruppen men som eventuellt har formulerats om till ”planspråk” (dock är klarspråk att föredra!) och om något inte gick att få in i planen ska detta motiveras för referensgruppen. Referensgruppen har sen möjlighet att komma med ytterligare input som lyfts in i planen direkt eller sparas till revideringsdelen.

### Förväntansfördelning

Processledare: bildar, leder och driver en referensgrupp. Sammanställer mellan tillfällena. Återkopplar till referensgruppen och stämmer av med arbetsgruppen under arbetet. Vid referensgruppsarbetets slut tas resultatet och läggs in i den plan som arbetsgruppen tar fram. Planen återkopplas till referensgruppen som ges möjlighet att godkänna om deras arbete synliggjorts på ett korrekt sätt.

**Referensgrupp:** är generösa med sin expertis.

**Arbetsgrupp:** implementerar referensgruppens innehåll i utvecklingsarbetet.

**Medarbetare:** bidrar med frågor till referensgruppen.

**Chef:** visar stöd till referensgruppsarbetet genom att delta vid något arbetstillfälle eller sponsra med fika, bra lokal och annan pepp!



# Plan

En samsyn gällande vilka värden som ska genomsyra verksamheten dokumenteras i en plan. Planen innehåller en konkretisering av de övergripande uppdrag som verksamheten har att förhålla sig till. Planen utgår ifrån barn och ungas önskemål om vad som ska utvecklas. Planen tas fram genom ett processorienterat arbetssätt och fyller begrepp som likabehandling, jämställdhet och jämlikhet med ett gemensamt och överenskommet innehåll. Målen i planen är SMARTa, bygger på SWOT-analyser, har aktiviteter som går i linje med forskning och beprövad erfarenhet samt med tydliga uppföljningsrutiner.

## ”Inte ännu en hyllvärmare!”

En plan är en del av ett utvecklingsarbete. Planen kan vara ett delmål, framtagandet kan vara en aktivitet, att planen är klar kan vara en indikator – men det är inte planen som gör skillnaden. Det är hur planen tagits fram, ihop med vilka, med vems mandat och med vilket innehåll som ger planen muskler att dra utvecklingen framåt. Planens uppdrag är att konkretisera de övergripande mål som verksamheten är ålagda att arbeta utifrån. De övergripande målen är satta som en riktning. Planen är en vägbeskrivning till målet.

En plan kan ha många ansikten men bör ha ett liknande skelett med:

- Mål
- Aktiviteter
- Ansvarsfördelning
- Indikatorer
- Uppföljning

## Ett pedagogiskt verktyg

Arbetet med framtagandet av planen fungerar som ett pedagogiskt verktyg för processledaren. Ett verktyg för processledaren att förmå arbetsgruppen till en förändringsprocess där kunskaper om könsuttryck, sexualiteter, etniciteter, religioner, funktionaliteter och åldrar ska genomsyra arbetet i målgruppen.

I planframtagandet kommer frågor att formuleras, åsikter att manifesteras och innehåll prioriteras. Det är processledarens ansvar att se till att gruppens arbete blir konkret och i linje med forskning och beprövad erfarenhet. Processledaren fungerar även som ett normkritiskt bollplank. Passen ska vara noga förberedda för att optimera tiden och på så sätt ge arbetsgruppen fokus, fart och tempo.

Planen behöver vara tydlig och ansvarsfördelad. Det är först då som planen fungerar som det stöddokument som den i detta sammanhang är tänkt att vara. Om planen är bra har medarbetarna gemensamt processat fram definitioner och synliggjort skillnader och likheter i förgivettaganden som kan vara såväl medkrafter som motkrafter i utvecklingsarbetet. En vag plan med mycket ”fluff” blir däremot ännu en hyllvärmare och är ofta framtagen i ängslighet över att inte vara överens. Planen ska ses som en överenskommelse med möjlighet att revidera under arbetets gång. Arbetsgruppen som tar fram planen kan vara 6-15 personer beroende på hur processledaren väljer att arbeta. Det piggar upp med en eller två skeptiker i gruppen men majoriteten behöver ha en öppen och ambitiös inställning till det arbete som gruppen står inför. Gruppen ska med fördel inkludera variationer av yrkeserfarenheter och åldrar.





## Metodförslag

Planen ska tas fram med ledning av en normmedveten och metodiskt kunnig processledare som leder en arbetsgrupp och en referensgrupp till en konkret och styrdokumentkopplad plan.

### Vad är en norm?

En norm kan och ska beskrivas på flera sätt. I verksamhetsutvecklingssammanhang är det normer som begränsar eller skapar olika förutsättningar som behöver granskas och förändras.

Arbetsgruppen får parvis under några minuter definiera vad en norm är. Därefter får paret en lista som de ska rangordna 1-5 där 1 står för vilken mening som mest förklarar vad en norm är och 5 står för vilken mening som minst förklarar vad en norm är:

En norm är något väntat.

En norm är något som anses vanligt eller som passerar obemärkt förbi utan att något behöver förklaras.

En norm är ett system av förgivettaganden som bildar möjligheter eller omöjligheter för grupper och individer.

En norm är uppfattningar och kategoriseringar som tas för givet och som förändras i olika samhällen under olika tidsepoker.

En norm är .....(egen formulering)

Diskutera med gruppen vilken utgångspunkt som ska gälla för den verksamhetsutveckling som ska vila på en normkritisk grund.

Hur kan arbetet förhålla sig kritiskt till normkritik?

Diskutera vidare med hjälp av följande påståenden i gruppen:

Normer skapar lagar och regler samtidigt som lagar och regler skapar nya normer.

Normer kan likställas med regler som i lagar och bestämmelser.

Normer kan ibland samspela med regler och lagar men ibland är det tvärtom.

När normer översätts som ordningsregler slutar arbetet i ett ickekonstruktivt ”vi-och-de”.

I arbetet med normer är det avgörande att det finns intresse och plats för nya reflektioner. När detta material trycks gäller den tidens intryck och avtryck. Normkritik är inget innehåll – det är en metod – och precis som alla metoder behöver den granskas kritiskt; hur samspelar metoden med de styrdokument verksamheten ska förhålla sig till? Hur har metoden fungerat i praktiken? Vilka förändringar är nödvändiga att göra?

### Varning för Nbl!

En aspekt av innehållet i planen är att planen ska hålla en hög nivå ur ett normkritiskt perspektiv. Ett pedagogiskt grepp kan vara att introducera ”Normbevararnas Intresseförening”. Det är en påhittad förening vars syfte är att hålla koll på graden av normmedvetenheten i arbetsprocessen.

Normbevararnas Intresseförening – Nbl – har varit verksamma under lång tid. Be gruppen fundera över hur Nbl's syn på kön, sexualiteter, familjer, funktionaliteter, etniciteter, religioner, cis eller åldrar skulle kunna se ut. Fyll på med exempel hur toaletterna märks med könstillhörighet, hur det ofta frågas om det nyfödda barnets könstillhörighet eller hur hudfärgade plåster ofta är synonymt med plåster med beige färg.

Vilka är då medlemmar i Nbl? Alla.

Låt gruppen ta fram strategier för hur gruppen kan motverka Nbl's inflytande över framtagandet av planen. Dessa strategier kan vara användbara under hela utvecklingsarbetet i SåSantmodellens alla sex delar. Vilka normfällor trillar ofta en medlem i Nbl i? Hur kan vi hjälpas åt att begränsa Nbl's inverkan på verksamheten?

Under framtagandet av planen ska ett främjande arbete påbörjas för att synliggöra de grupper som inte är representerade i arbetsgruppen. Ett sätt att göra det är att ha ett professionellt förhållningssätt till vilka som har tolkningsföreträde. Med det menas att verksamheten ska utvecklas i samarbete med grupper som vet mer än andra grupper om hur ett trångt innanförskap kan fungera. Dessa grupper har erfarenhet av att ha utsatts för diskriminering pga en eller flera av diskrimineringsgrunderna. I detta sammanhang är det viktigt att verksamheter söker expertis hos föreningar som kanske går i polemik med Nbl. Kartlägg vilka bra samarbetspartners ert arbete kan få genom att medvetet hitta perspektivexpertis hos organisationer och föreningar som arbetar med frågor kopplat till alla de sju diskrimineringsgrunderna.



## Normmedveten plan

Planen ska tas fram på ett sätt som lockar till kunskapshöjande diskussioner. Flera perspektiv ska lyftas fram och processledaren kan ställa följande frågor i slutfasen av den färdiga planen:

- Vilka grupper vänder sig planen till?
- Vilka grupper vänder sig planen inte till och hur är det motiverat?
- När kommer insatser göras till de grupper som inte involveras i planen?
- Vilka nya arbetsätt kommer att gynna vilka grupper?
- Vilka antagande om grupper görs i planen?
- Hur kan dessa antaganden nyanseras?
- Vilka normfällor riskerar arbetet att hamna i? Hur hanteras dessa?

## Konkretisera mera

Begrepp som kan behöva gås igenom är "jämslällldhet", "värdegrund" och "likabehandling". Det finns även en poäng med att ha konkretiserat vad "samverkan" och "nätverk" kan komma att betyda i praktiken. Ett sätt att konkretisera kan vara att göra tankeexperimentet att ett begrepp ska förklaras på ett språk som kallas "klarspråk". Klarspråk kan introduceras med en övning:

### Partal

Medarbetarna arbetar parvis med ryggarna mot varandra. Varje par får en hög med lappar med ord som är relevanta för utvecklingsarbetet. Paren ska nu förklara orden för varandra med andra ord än det som står på lappen. Varje person i paret har en minuts förklaringsstid på sig och varje ord som förklarats rätt – på klarspråk – läggs i en hög. Om ett par fastnar eller om någon i paret inte vet vad ordet betyder läggs de orden i en annan hög. Byt roller som "förklarare" och som "förståare" efter en kort stund. Följ upp övningen med att gå igenom vilka ord som upplevdes lätta att förklara och vilka som upplevdes som svåra. Det kan även vara värdefullt för gruppen att få reflektera över vilka eventuellt normativa förklaringar som poppade upp under tidspress. Det är vanligt att vi tappar vår normmedvetenhet i skarpa situationer.

### Definiera mera

Hur överens är vi om vanliga begrepp som definierar vår verksamhet? Vilka ord använder vi ofta och hur samsynta och samspelta är vi i dessa?

Välj tre ord som ska definieras. Orden kan väljas ut genom en ordsökning i verksamhetsplanen eller genom begrepp som referensgruppen speciellt lyft fram. Gör ett quiz kopplat till ordens betydelse och poängsätt tillsammans. Syftet med quizet är att visa på vidden av tolkningar av begrepp som kan vara viktiga att ha genomprat.

1. Jämställdhet
  - a) Rättvisa mellan alla människor
  - b) Rättvisa mellan cispersoner och transpersoner
  - c) Rättvisa mellan kvinnor och män

2. Nätverk
  - a) En arbetsgrupp
  - b) En grupp som byter yrkeserfarenheter
  - c) En maillista där det delas aktuell forskning
3. Samverkan
  - a) Utbyte av kunskap och erfarenhet
  - b) Samarbete inom specifika områden
  - c) En arbetsallians

Diskutera med gruppen vilka begrepp som är nödvändiga att ha en gemensam definition på och vilka begrepp som klarar sig med flera.

### Drömplanen

Om planen är tillräckligt tydlig kan den fungera som en hjälp till medarbetaren. Om planen är otydlig kan den innebära merarbete i form av tolkningsproblem. Hur bra planen är märks först när medarbetarna ska arbeta utifrån den. Ett grepp som kan vara till hjälp i planframtagandet kan vara att låta arbetsgruppen göra två listor utifrån frågeställningarna:

Vilka drömegenskaper har en användbar plan?

Vilka mardrömsegenskaper?

Listorna tas fram i slutet av planarbetet och stäms av med hur arbetsgruppens plan ser ut. Vilka likheter/ olikheter finns mellan ”drömplanen” och verksamhetens plan? Vilka punkter från listan om mardrömsplanen har undvikits?

### Lägestemp med SWOT

Låt arbetsgruppen göra en översikt som beskriver hur de upplever nuläget. Utgå ifrån den beprövade och kända SWOTanalysens grundfrågor:

**Strengths** – styrkor – vilka är styrkorna? Vad är bra? Vad fungerar?

**Weaknesses** – svagheter – vilka är svagheter? Vad är dåligt? Vad har inte fungerat?

**Opportunities** – möjligheter – vilka möjligheter finns? Hur kan det bli bättre? Vad behöver göras för att det ska bli ännu bättre?

**Threats** – hot – vilka hot eller hinder kan finnas? Vad kan göra detta arbete svårt?

Det är avgörande för analysen vilken övergripande fråga som ställs. Vad är det som verksamheten har nytta av att analysera? I arbetet med SåSant har frågeställningen: ”Hur är xx-skolans undervisning i sexualitet, jämställdhet och likabehandling?” varit central. Andra frågeställningar som skulle kunna vara aktuella för en genomlysning:

Hur arbetar vår verksamhet med inkludering?

Hur genomsyras vår verksamhet av ett barnperspektiv?

Hur bidrar vår avdelning till att verksamheten når upp till sina mål gällande jämställdhet/ ett ickediskriminerande förhållningssätt?

Hur är stämningen på vår skola/ i vårt väntrum/ på vår avdelning?

Hur bemöts personer som följer exempelvis heteronormen?

Hur arbetar vi med rättvisa/ jämställdhet/ likabehandling på vår enhet/ skola/ verksamhet?

Hur kan vår verksamhet utvecklas till att bli mer jämställd/ normkritisk/ antidiskriminerande?

Hur fungerar den nya lekplatsen/ tågstationen/ utegymmet/ elevcaféet?

Hur normmedveten är verksamhetens hemsida/ broschyrer/ enkäter?

Styrkor

Svagheter

Möjligheter

Hot

Efter analysen behöver gruppen ges utrymme att lösningsfokuserat arbeta med hur styrkorna kan bli starkare och svagheter mindre. Gruppen kan även sortera vilka svagheter och hot som ligger utanför verksamhetens handlingsutrymme. Det är inte lönt för arbetsgruppen att fördjupa sig i sådant som inte går att förändra inom ramen för utvecklingsarbetet. Processledaren spelar en viktig roll i att driva diskussionen framåt.

Resultatet av SWOTanalysen ska ligga till grund för förändringsarbetets problemformulering. Det som ringas in som styrkor ska göras starkare och det som ringas in som svagheter ska göras svagare med hjälp av planen som vägbeskrivning. Om en referensgrupp gjort en SWOTanalys ska resultatet av denna diskuteras och användas i planinnehållet.

### Medvindar och motvindar

Detta är en variant på en plus- och minus-lista med syfte att identifiera vilka faktorer som har betydelse för verksamhetsutvecklingen. Diskutera tillsammans i gruppen hur medvind och motvind kan upplevas. Ge gruppen en konkret frågeställning som t.ex: hur kan verksamheten förenkla för transpersoner? Vad kan verksamheten göra för att det ska bli en mer rättvis fördelning med talutrymme? Hur kan verksamheten bättre ta tillvara barn och ungas kompetens i utvecklingsarbetet?

Gruppen får i uppgift att försöka hitta både medvindar och motvindar som skrivs ner på postlappar och används under arbetsprocessens gång. Om en referensgrupp gjort denna övning ska givetvis även deras medvindar och motvindar synliggöras och tas om hand i det fortsatta arbetet framåt.

I nästa steg ska gruppen komma på vilka vindskydd som kan komma att behövas. Alltså – riskanalysera! Här följer några exempel på motvindar och vindskydd som ofta tagits upp i SåSants arbetsgrupper:

#### Tidsbrist

Va tidseffektiva! Utse en "gnällvakt"! Få träffarna inskrivna i kalendariet!  
Tidsbudgetera generöst! Planera in reflektionstid!

#### Mandatbrist

Ha regelbundna träffar med chef! Använd processplanen! Be om hjälp underifrån och överifrån om mandatet ifrågasätts!

#### Värderingskrockar

Ibland är vi oense – det är okej! Gå tillbaka till styrdokumentet för att få stöd framåt! Sätt ner foten om något kan uppfattas som kränkande eller diskriminerande, arbetsträffarna är ingens "Speakers Corner"!

Det finns givetvis inga mirakelrecept som skapar en spikrak utvecklingsresa från punkt A till B. Men ett sätt att hantera hinder är att förbereda sig på dem. Låt dock inte denna övning ta för mycket tid i anspråk. Det kommer blåsa kalla vindar i processen oavsett. Och då gäller det att processledaren håller fokus och rider ut stormen med hjälp av medarbetare och chefer.

## Flygande blädderblocket

Denna övning vill locka gruppen till att tillsammans definiera och prioritera innehållet i verksamhetsutvecklingen. Syftet med övningen är att få fram en bred definition av det som utvecklingsarbetet avser behandla. Referensgruppens resultat av övningen kan ligga som grund för arbetsgruppens frågeställningar men kan även fungera som en intressant jämförelse i slutet: vilka likheter och olikheter framkom i de olika grupperna?

Varje grupp får varsitt stort papper, gärna ett blädderblocksark. Namnet på övningen har tillkommit utifrån att processledaren vid fyra tillfällen byter blädderblockspapper mellan grupperna. Poängen med detta ”flygande” är att hela gruppen ska användas för att hjälpas åt att förtydliga och ringa in innehållet i den verksamhetsprocess som hela gruppen står inför.

Börja med en gemensam frågeställning: Vad är jämställdhet? Vad är likabehandling? Vad är sexualitet? Skräddarsy frågeställningen till ett begrepp som återkommer i verksamhetsutvecklingen.

Brainstorma enligt följande i tre smågrupper ;

- 1) **Visionera frågeställningen** Vad är...? Vad vill vi med...?
- 2) **Konkretisera frågeställningen** Vilket innehåll är kopplat till...? Vad menar vi med...?
- 3) **Prioritera** Vad är viktigast? Vad kan vi göra i ett annat sammanhang? Vad är oviktigt/ behöver prioriteras ned?

Frågeställningen skrivs i mitten på blädderblockspappret. I detta första steg är det okej att ”visionera” men grupperna kan behöva stöd i att hålla sig till ”vad:et” och inte börja glida över till ”hur:et”. Processledaren kan då och då komma med inspel som ”vilket innehåll ska vi ha?”, ”vad får vi inte glömma att ha med?”, ”vad behöver vi arbeta igenom för att få ett nytt resultat?”.

Processledaren skiftar blädderblockspapper mellan grupperna.

Gruppen får då ett papper där en annan grupp formulerat vad:et.

Den andra frågeställningen går ut på att konkretisera. Det kan göras i frågeform eller i påståenden som förtydligar det innehåll som avses.

Processledaren skiftar blädderblockspapper mellan grupperna.

Nu får gruppen ett blädderblockspapper där två grupper har formulerat vad:et och även konkretiserat. Gruppen har nu i uppgift att prioritera; en prioritering där siffran 1 är viktigast och siffran 5 är minst viktig.

Processledaren skiftar blädderblockspapper mellan grupperna.

Avslutningsvis får varje grupp ”sitt” ursprungliga blädderblockspapper som sammanfattas och kort diskuteras tillsammans i hela arbetsgruppen. För att undvika att fastna kan processledaren driva diskussionen utifrån:

Vad i innehållet är något som vi tidigare inte arbetat med?

Vad i innehållet var lika i alla grupper?

I en grupp med personer där språket inte är gemensamt eller där skrivandet sätter hinder för uppgiftens utförande går det lika bra med bilder. Gruppen kan få ett antal utskrivna bilder att arbeta utifrån och formulera sina svar genom. Tänk på att använda ett brett urval av bilder där alla grupper är representerade! Ett annat knep är att använda bilder på natur, landskap, stenar, växter och på så vis locka gruppen att formulera sitt förslag på innehåll befriat från ledande budskap som kan finnas i bildspråk där människor gestaltas.

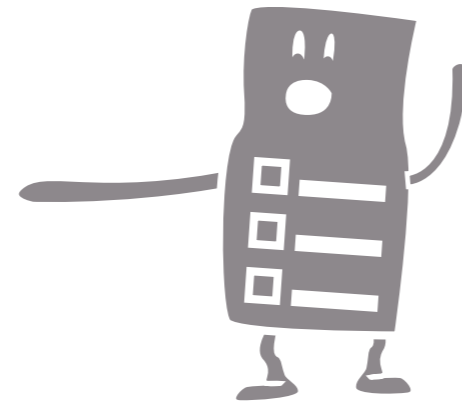
Processledaren följer upp resultatet i övningen genom att sammanställa blädderblocken. Nästa steg är att gruppen gör en sortering där metoder och visioner ska rensas ut. Innehållet ska därefter kopplas till verksamhetens befintliga aktiviteter. I skolan görs en ämneskoppling som öppnar upp för möjligheter till ämnesövergripande undervisning.

Processledaren har ansvar för att ställa normkritiska frågor under arbetets gång och även att mellan arbetstillfällena ringa in utvecklingsområden där arbetsgruppen behöver mer kunskap för att kunna ta fram ett planinnehåll som utgår ifrån en intersektionell analys.

Vanliga frågeställningar kan vara: Hur representeras alla grupper? Vilka grupper tjänar på vilka prioriteringar och på vilket sätt är det rimligt? Vilka ”normfällor” är angeläget att gruppen undviker?



Varning för NBI!



### I mål-arbete

Målet ska åtgärda problemet som referensgruppen och medarbetarna har ringat in. Målet ska även gå i riktning mot de visioner som verksamheten är ålagda att sikta mot. Målet ska alltså både ha ett bottom-up-perspektiv och ett top-down-perspektiv. Ett vanligt misstag i förändringsarbete kopplat till värdegrundsutveckling är att målen är ställda på ett sätt som gör målgång omöjlig. Målformuleringar kan vara skrivna på ett ”fluffigt” språk och arbetet kan därför upplevas som ”flummigt” eller svårt att kontrollera effektiviteten av. Medarbetare behöver veta när arbetet är slutfört även om utvecklingsarbetet är ständigt pågående. Det dilemma kan hanteras genom att formulera s.k SMARTa mål enligt följande:

**Specifikt** – är målet tydligt formulerat? Är det klart framskrivet vilken förändring som ska göras?

**Mätbart** – är målet mätbart? Har organisationen möjlighet att mäta på det sätt som krävs utifrån målformuleringen?

**Accepterat** – går målet i linje med verksamhetens styrdokument? Är målet förankrat hos ledning?

**Realistiskt** – kan verksamheten nå målet? Tror medarbetarna att det är möjligt med den förändring som målet formulerar?

**Tidsatt** – när är målet uppnått? Vilket år, månad, datum?

**attraktivt** – är målet inspirerande?

### Mål eller inte mål – det är frågan det!

Låt arbetsgruppen tävla mot varandra i vilka mål som är "SMARTa" och vilka mål som är "något annat". Med "något annat" innebär allt från ett klokt konstaterande till en redan formulerad rättighet eller lag. Syftet med övningen är att ge gruppen en samsyn i hur målet i planen ska formuleras.

Detta är en övning som syftar till att skärpa sin SMARTa målblick.

Låt gruppen få ut följande formuleringar och gå igenom vilka mål som är tillräckligt smarta för att fungera som hjälpmedel till en normkritisk verksamhetsutveckling:

*På fritidsgården ska eleverna känna sig trygga och visa respekt för varandra.*

*Fr.o.m ht. 2018 är det inte tillåtet att använda svordomar på skolan.*

*Under sommaren 2017 har arbetet med verksamhetens val av bilder på hemsidan uppdaterats utifrån ett intersektionellt perspektiv med en normkritisk ansats.*

*Fr.o.m ht. 2017 ska alla som arbetar i verksamheten aktivt arbeta mot homofobi och rasism.*

*På avdelningen Solstrålen kommer alla pedagoger att arbeta för allas lika värde med ett speciellt fokus på HBTQ och könsöverskridande identiteter utifrån ett normkritiskt perspektiv och ett salutogent förhållningsätt. Detta sker senast aug.2014.*

*Före nästa läsårs slut planerar och genomför lärarna lektioner utifrån arbetsplanen mot homofobi.*

*Värdegrundsarbete är all personals gemensamma ansvar.*

*Fr.o.m 2017 ska verksamhetens syn på jämställdhet genomsyra alla interventioner.*

*Från och med oktober 2018 finns en väl fungerande planering gällande utveckling av xx-skolan.*

*Den 16:e mars 2018 har en kartläggning gällande hur heteronormen utmanas i verksamheten tagits fram.*

Diskutera i gruppen hur dessa målformuleringar kan hjälpa till i verksamhetens egna formulering av mål. Börja målformulera!

### En plan över processen

En plan kan beskriva den process som verksamheten ska gå igenom. Den planen är processledarens karta under arbetets gång. Planen ska innehålla alla SåSantmodellens sex delar även om målet enbart behandlar en eller två av delarna. Här är ett förslag på en enkel struktur som nyckelpersonerna i SåSant-Skåne! använt i implementering av värdegrundskunskaper i skolan.

#### PROCESSPLAN enligt SåSantmodellen



Kommunförbundet Skåne

Verksamhet:

Processledd av:

Nulägesanalys:

Mål:

Aktiviteter:

Ansvarsfördelning:

Indikatorer:

Uppföljning:

Tidsflöde:

Start

Om en vill avgränsa målet till en normkritisk analys kan formuleringen se ut såhär:  
En normkritisk analys är genomförd \_\_\_\_\_ med frågeställningen  
\_\_\_\_\_ i fokus.

När processplanen tas fram är det processledarens uppgift att synliggöra alla aktiviteter. Ett vanligt misstag är att utelämna processledarens förarbete och efterarbete. Då osynliggörs processledarens arbetsinsats, tidsåtgången underskattas och risken att processen ej kan slutföras är i farozonen. Processplanen ska fungera som en ”offert” till ledningen och som en grovplanering till processdrivaren. Självfallet kan planen revideras under processens gång men genom att ha den nedskrivna och uppdaterad säkerställs utvecklingsprocessens hållbarhet. Planen spelar även en viktig roll i revideringsarbetet som ska mynna ut i en ny processplan utifrån nya kunskaper och nya behov.

Ur resultatdelen av Kontigos utvärdering av SåSant-Skånes utbildningar i implementering av värdegrundsarbete:

#### ”Framtagna processplaner

Som en del av utbildningen har deltagarna i uppgift att ta fram en processplan för det egna arbetet med sex- och samlevnadsarbetet på skolan. Utbildningsdeltagarna anser att processplanen är ett bra stöd för arbetet med att initiera och driva ett utvecklingsarbete på skolan. Processplanen ses av flertalet som ett formbart verktyg som inte är för statiskt utan går att revidera och anpassa efter processens gång. Kontigo ser därmed att processplanen fungerar som en medkraft för arbetet på skolan. Dock framkommer att vissa skolor inte behandlat processplanen som ett levande dokument utan att arbetet avstannat när planen tagit slut, något som istället betyder en motkraft för arbete.”

#### Att lyfta in innehåll från referensgrupp

Ett bra sätt att hålla koll på att referensgruppens innehållspunkter inte faller bort är att markera den delen specifikt i planen. Det är vanligt att den delen har ovanliga formuleringar – ofta uttryckta på klarspråk snarare än planspråk. Det står arbetsgruppen fritt att formulera om men det bör ske med varsam hand. Vuxenheten har getts ett stort förtroende – att förvalta barn och ungas åsikter om förbättringar. Förvalta förtroendet väl!

#### Uppföljningssnickeri

När planen är färdigformulerad och nedskrivna är det dags att formulera relevanta frågeställningar till uppföljningsarbetet. Det kan göras i snickeriform:

Dela in arbetsgruppen i tre smågrupper. Varje grupp ska gå igenom tre verkstäder där frågeformuleringar ska snickras ihop i syfte att ta reda på hur det gått utifrån planens tre delar: Nutidsanalys, Mål och Aktiviteter. Grupperna arbetar stationsvis med cirka tio minuter på varje station. Minst tre frågeställningar ska formuleras på varje station. Frågorna skrivs på post-it-lappar.

När frågorna är ihopsnickrade går de igenom i en ny runda med samma grupper. Gruppens uppgift är nu att göra finsnickeriet dvs att formulera frågorna på bästa möjliga vis. Cirka fem minuter på varje station är rimligt här.

När detta är gjort kallas alla ”snickarna” till stormöte och frågor till uppföljningen väljs ut och förs in i planen.

#### Förväntansfördelning

**Processledaren:** driver arbetet med framtagande av plan med en normkritisk ansats. Säkerställer att referensgruppens innehåll implementeras i planen. Mellanarbetar och sammanställer.

**Arbetsgruppen:** deltar aktivt i arbetet. Ger processledaren mandat att leda processen framåt. Respekterar tiden.

**Medarbetarna:** frågar hur arbetet fortlöper och visar intresse.

**Referensgruppen:** ska återkopplas i hur den färdiga planen beaktat referensgruppens förslag.

**Chef:** frågar hur arbetet fortlöper och visar intresse. Ser till att processledaren och arbetsgruppen får den tid som arbetet kräver.





# Fortbildning

Ett gemensamt fortbildningspaket tas fram för hela personalgruppen utifrån personalens egna önskemål om kompetenspåbyggnad i syfte att kunna genomföra överenskommen plan. Fortbildningen görs obligatorisk och vid varje tillfälle kopplas innehållet till planen och till vad som förväntas göras annorlunda i verksamheten efter utbildningstillfället.

## Kompetensutväxlingsbank och gemensam fortbildning

När planen är framtagen är det dags att göra en kompetensinventering i verksamheten. Personalen ges en möjlighet att utifrån innehållet i planen formulera vilka kunskaper som finns i personalgruppen. Därefter konkretiserar personalen vilken kompetensutveckling som behövs. Externa aktörer kan vara relevanta samarbetspartners. Det är inte ovanligt att det ur en kompetensinventering på arbetsplatsen framkommer att det finns expertis som tidigare varit osynlig. Processledaren kan få medvind från oväntade håll och det kan vara både kostnadseffektivt och förankringssmart att lyfta och hjälpa till att sprida dessa interna kunskapskällor och kompetenser. Om processledaren ingår i någon form av verksamhetsutvecklingsnätverk kan en kompetensutväxlingsbank byggas upp och användas när arbetet behöver kompetenshöjas och personalen fortbildas. Det är inte alltid dyra konsulter i fyrfärgsbroschyrer som är de bästa. Ibland finns kompetensen i huset.

En annan viktig och fortbildande resurs är barnen och ungdomarna. Många i den åldersgruppen har kunskaper om hur olika sociala medier kan användas med olika syften, vilka appar som underlättar sociala relationer eller vilka knep som finns för att skydda sig från ovälkomna kommentarer. Barn och unga har ofta stor kompetens i hur en kan sprida nätkärlek och höja personer med peppande kommentarer. Att sprida nätkärlek borde alla människor kunna behärska oavsett profession. Att bjuda in barn och unga att kompetenshöja och dela med sig av sin expertis är att förhålla sig kritiskt till vuxennormen i praktiken.

En avgörande framgångsfaktor enligt utvärderingar är att all personal utbildas med samma innehåll samtidigt. Det har visat sig att det tyvärr inte sker så stora förändringar då ett fåtal medarbetare går på kurs och sen ska implementera nya perspektiv i verksamheten utan att kollegorna getts – eller tagit! – samma utbildningsmöjlighet. Det är ett för tungt lass för enskilda medarbetare som gått en utbildning i exempelvis ett skarpare hbtq-perspektiv att ensamma synliggöra exempelvis heteronormen.

Att kunna spåra normer och arbeta normmedvetet, att ha relevanta kunskaper om sexualitet, kön, rasistiska strukturer och hur olika funktionaliteter kan bidra till olika saker om rätt förutsättningar finns är en utbildningsfråga som behöver behandlas på samma pedagogiska vis som annan kunskaphöjning. Det räcker inte med en föreläsning. Kunskapsinputen ska komma med kontinuitet, utifrån personalens önskemål och av proffs på utbildning.

## Applådera den synliga okunskan!

Precis som det inte är ovanligt att processledaren upptäcker hur stor kompetens och stora kunskaper personalgruppen har – precis lika vanligt är det att den dolda okunnigheten kommer upp till ytan. Det är bra och det ska applåderas! Hur kan en veta vad en norm är om ingen bitt en att ta reda på det? Hur kan en per automatik veta vilka mekanismer i tvåkönsystemet som bidrar till ojämställdhet och ohälsa om ingen erbjuder en lärtillfällen? När gavs kursen i horisontella kriterier och om intersektionalitet som så många verksamheter ska genomsyras av?

Grupptricket bland vuxna är stort. De flesta vill agera proffsigt och inkluderande. Inte många vill blotta sina kunskapsluckor och faktiskt våga fråga;

vad är en cisperson? (svar: en person som fötts med biologiska könsorgan som stämmer överens med personens uppfattning om sin könsidentitet)

vad är en heteronorm? (svar: ett antagande om att personer dras till ett motsatt kön, vill eller lever i tvåsamhet och bygger på föreställningar om specifika relationsmönster som är kopplade till tvåkönsnormen)

vad är tvåkönsnormen? (svar: en social konstruktion som bygger på föreställningen om att det endast finns två kön som är varandras motsatser och med egenskaper som värderas olika)

## Metodförslag

### Gör quiz

Alla tre alternativen i quizövningen utgår från samma vilja: att skapa en gemensam kunskapsbas och ett klimat där frågor är okej att ställa.

Alternativ 1) Utgå ifrån diskrimineringsgrunderna och de normer och privilegier som beskrivs i det här materialet. Stryk under alla begrepp som någon utifrån skulle kunna fråga om betydelsen. Kom gemensamt fram till svar.

Alternativ 2) Gör en frågelåda. Låt alla som vill få skriva en fråga om något ord, uttryck eller tankegod som de inte riktigt fått grepp om. Låt frågelådan stå lite avsidet och finnas under en begränsad period. Samla sedan in frågorna och komplettera gärna med några extra frågor, exempelvis de frågor som finns på sidan 65.

Alternativ 3) Föreställ er att det kommer någon från planeten "Vet-ingen" som undrar om ert normkritiska utvecklingsarbete. Vilka frågor skulle dessa utomjordingar ställa? Vilka svar skulle de få?

Försök att besvara frågorna som kommer upp gemensamt i gruppen. I vissa fall kanske det inte finns några givna svar men kan vara bra som diskussionsunderlag. I andra fall kan det finnas ett "rätt" och ett "fel" där det behövs sökas svar bortom den kunskapskrets som finns i nuläget. Ett sätt att navigera är att ta fram den lista på externa aktörer (under rubriken Varning för NBI) som kan ha tolkningsföreträde i vissa frågor som gruppen ej innehar representation i – ta kontakt med någon från er framtagna lista och ställ frågorna där. Om syftet klagas till frågan är det sällan någon som tar illa vid sig och är det så kan även den erfarenheten vara kompetensutvecklande för arbetet framöver.

### Normerande eller inkluderande?

Bakom varje diskrimineringsgrund döljer sig system eller normer som gynnar vissa grupper. Diskrimineringslagen syftar till att säkerställa de som missgynnas position gentemot de som följer normen så att ingen blir orättvist behandlad utifrån de utgångspunkter som lagen i nuläget definierat. I normkritisk pedagogik och i ett normmedvetet förhållningssätt är det just dessa normer som ska granskas och ifrågasättas. För att kunna förändra ett system behövs kunskap om systemet och hur det samspelar med andra system. De sju diskrimineringsgrunderna är kön, könsöverskridande identitet, sexuell läggning, funktionsnedsättning, etnicitet, religion och annan trosuppfattning, och ålder.

Denna översikt visar vilken diskrimineringsgrund som ska uppmärksammas vilken norm som kan ligga till grund för direkt eller indirekt diskriminering. Översikten är självklart inte heltäckande. Under rubriken "beskrivning av privilegier" finns fakta baserat på statistikinhämtande från relevanta instanser såsom SCB, Folkhälsoundersökningar och forskning kopplat till diskriminering.

Diskrimineringsgrund	Norm	Beskrivning av privilegier
Kön	Maskulinitet	Personer som passerar som män har högre lön, större tillgång till offentliga arenor och bättre möjligheter till yrkespositioner som genererar större makt. Egenskaper kopplat till maskulinitet värderas högre. Fler män kvoterar till musikscener, expertuppdrag och chefsposter.
Könsöverskridande identiteter	Cisperson	Människor vars biologiska könsorgan överensstämmer med deras uppfattning och känsla för vilket kön de har blir oftare tilltalade med rätt pronomen, kan med lätthet fylla i blanketter där rutor för "man" eller "kvinna" ska anges, och kan obehindrat ingå i grupper som är könsseparerade som t.ex herrfotboll, damhandboll eller tjejmiddag.
Etnicitet	Vithet	Svenskhet premieras i möjligheter till ett hyreskontrakt, ett arbete eller till en plats i styrelserummet. Svenskheten kopplas till ett visst utseende där färgen på huden är central. Färgen kan variera från beige till rosa. Vitheten syns och är överrepresenterad på hemsidor, i verksamhetsplaner och på bilder som gestaltar kunskap, utbildning och karriär.
Funktionsnedsättning	Funktionsfullkomlighet	Personer med liten funktionsvariation och stor funktionsfullkomlighet ges större möjligheter att tillgodogöra sig information, kultur, idrott och möjligheter till ett socialt liv. Dessa personer får fler möjligheter till arbete, hälsa och relationsbildanden.
Religion och annan trosuppfattning	Sekulär/kristen	Individer som inte är religiösa uppfattas som seriösa, trovärdiga och pålästa. De kristna högtiderna ingår i kollektivavtalet och många yrkespersoner blir automatiskt lediga vid jul och påsk.
Ålder	Vuxenhet	Den del av befolkningen som är vuxen har rösträtt, egen ekonomi och beslutmandat om sitt eget och ibland över andras liv. De som passerar som vuxna har i högre utsträckning möjlighet att påverka hur framtiden ska se ut i samhället, hur gator och torg ska formas, hur pengar ska fördelas.
Sexuell läggning	Heterosexualitet	Personer som förutses vara heterosexuella kan lättare få arbete, är representerade i litteratur, historiska berättelser och i det offentliga rummet. Heteronormen förutsätter att alla vill leva eller lever i en heterosexuell tvåsamhet som är kraftigt styrd av normer kopplat till kön. Heterosexuella kan utan att bli ifrågasatta eller reducerade till en sexuell läggning tala om sin partner, familj eller kärleksliv i skolan, på jobbet, i fikarummet eller i umgängeskretsen.

## Intersektionalitet

Intersektionalitet är ett analysverktyg i syfte att nyansera kategoriseringar. Det är kunskaper om hur olika diskriminerande strukturer samarbetar och exkluderar. Perspektivet är till hjälp när interventioner som riktas till vissa grupper ska planeras, genomföras och följas upp.

Att lägga ett intersektionellt perspektiv på åtgärder, problemanalyser och på innehåll i interventioner är avgörande för trovärdigheten och resultatet. En person eller en grupp personer är inte endast ett kön, en transidentitet, en funktionsvariation eller en annan etnisk identitet än en svensk. En person eller en grupp personer är betydligt mer komplex än så. Därför blir det felaktigt när vi buntar ihop män och tänker oss göra en preventiv insats riktad till den gruppen. Vad har flera miljoner människor i Sverige som förutsätts vara män gemensamt mer än möjligen sitt könsorgan som i sig har lika många miljoner variationer? Att enögt kategorisera exempelvis "invandrare" eller "funkisar" skapar snarare förutsättningar för cementering av stereotyper än till nyanseringar och effektiva insatser. I en verksamhetsutveckling måste flera perspektiv kunna hanteras och professionaliseras samtidigt.

## Handlingsutrymmen

Hur många beslut har det senaste året fattats i verksamheten? Hur många beslutsfattare har varit: män, cispersoner, vita, sekulära/kristna, funktionsfullkomliga, vuxna, heterosexuella?

## Hur stort utrymme ges normföljarna? Gör en kartläggning!

Granska dagspress, reklam, nyhetssändningar!

Kartlägg därefter den egna verksamhetens informationsmaterial, hemsida, rapporter, twitterflöde, bilder eller vilka goda exempel som lyfts fram.

Norm Gestaltas	Maskulinitet	Vithet	Cis	Funktions- fullkomlig	Kristna/ sekulära	Hetero	Vuxna
På bild							
I text							
Skrivet av							
Fotograferats av							
Handlar om							
Uttalar sig							
...							

Medarbetarna efterarbetar resultatet i matrisen utifrån följande frågeställningar:

På vilket sätt påverkar resultatet måluppfyllelsen i verksamhetens värdegrundsarbete?

Varför är en förändring nödvändig?

Vilken förändring kräver minst arbete?

Vilken förändring behöver vi mer kunskap om för att kunna genomföra?

Vad kan vi förändra imorgon, på sikt, i framtiden?

### Tolkningsföreträden

Om ett privilegium eller en norm är ett problem avgörs av de som utsätts för normen. Ibland kallas det att ha tolkningsföreträde. Det betyder att de grupper eller den person som upplever att de inte passar in i normen har förtur i att uttala sig om något som har med den normen att göra. I många verksamheter lyser tyvärr dessa grupper med sin frånvaro. Det är en del av problemet med normer. För att motverka att verksamheten normföljer oreflekterat kan det vara bra att skapa några fiktiva karaktärer som kan få vara med när beslut ska fattas. Det är ett sätt att konstruera ett tolkningsföreträde som givetvis inte är optimalt. Det är en nödlösning fram till vi gått i mål med en bredare mångfald i beslutsrummen. Utgå ifrån identiteter som gruppen konstruerar utifrån diskrimineringsgrunderna och bjud in några fiktiva karaktärer som kan balansera upp perspektiv som genomsyras av normer.

### Exit tickets á la SåSant

Efter varje fortbildningstillfälle är den egna och verksamhetens reflektion över kunskapsinputen avgörande. Det är en del i ett lärande att ges möjlighet att landa i vad en lärt sig och vilka nya tankar som fötts. Resultatet ger även processledaren en fingervisning om insatsen var rätt eller fel. För här finns det ett "rätt" och ett "fel". Om mottagarna inte anser att fortbildningen lockat till nya mindset kommer sannolikt ingen förändring ske i verksamheten.

#### Exit ticket

Detta visste jag inte innan...

Och om det tänker jag att...

Detta vill jag att utbildaren tar med sig...

### Förväntansfördelning

**Processledaren:** sammanställer kartläggning av fortbildningsbehov hos medarbetarna och skräddarsyr fortbildningspaket i samråd med chef.

**Medarbetarna:** prioriterar fortbildningstillfällena, bidrar med input till processledaren.

**Referensgrupp:** ger sin bild av vad personalen kan behöva i kompetensutveckling.

**Chef:** lyfter fortbildningsbehov i ledningsgrupper i och utanför organisationen i syfte att kunna dela på eventuella kostnader och se över möjligheter till kompetensutväxling.



# Implementering

Varje medarbetare har en tydlig förväntan och arbetsuppgift i hur arbetet ska förankras i verksamheten. Utvecklingsarbetet lägger stor vikt vid att det överenskomna förhållningssättet genomsyrar de metoder som ska bidra till att verksamheten når sina mål. På chefsnivå tas uppföljningsfrågor fram i syfte att lyfta arbetets gång vid medarbetarsamtal och i planering framåt gällande nya kompetensutvecklingssatsningar.

Det är här i implementeringen som förändringsarbetet får visa sin styrka. Nu gäller det att göra annorlunda för att få ett annorlunda resultat!

När planen är framtagen och utbildningspaketet är genomfört är det meningen att något nytt ska ske eller att något av det gamla som varit bra ska ges större plats och spridas till hela verksamheten. Verksamheten behöver vara uthållig i det kontinuerliga reflektionsarbetet över något som från början var främmande men som med tiden blev mindre främmande. Annars är risken stor att kraften i vanans makt blir utvecklingsarbetets mördare. Implementeringsarbetet är tålmodsprövande och kräver en god kondition hos implementerarna i allmänhet och hos processledaren i synnerhet. För uppförsbackar kommer det att bli. Motvinden kommer att vira och målet kommer tidvis att kännas mycket avlägset. Det är precis så som det ska vara. Men det gäller att skaffa sig strategier för att inte fastna i branta backar och dimmig målbild. Forskning kopplat till implementering pekar åt samma håll: medarbetare behöver förstå varför förändringen ska ske, de behöver kunskap och kompetens för att genomföra förändringen och en vilja att arbeta med det utvecklingsområde som verksamheten är satt att arbeta med. Detta ska ske genom att en planering görs, en aktivitet genomförs och ett lärande kopplat till hur ambitionen med aktiviteten samspelar med det faktiska utfallet. Här följer några exempel på hur processledaren kan stimulera till en aktiv implementering:

## Metodförslag

Det kan verka självklart för processledaren varför utvecklingsarbetet behöver formuleras tydligare för få en ökad fart ut i verksamheten. Processledarens förmåga till att entusiasmera och engagera har stor betydelse och den pedagogiska delen gentemot utförarna är viktig. Om organisationer följde alla planer och policydokument som tagits fram hade utvecklingsarbete kopplat till jämställdhet och jämlikhet inte längre behövts. Vad är det då som gör skillnad? Betydelsen av insatsen ska kommuniceras på flera olika sätt och med många olika metoder. I skolans värld brukar denna del kallas ”att vara pedagog till pedagogerna”.

## Ett normmedvetet klarspråk

Det finns många sätt som normföljare kan underlätta i till en normkritisk verksamhetsutveckling. Brainstorma tillsammans vilka ord som verksamheten framöver ska försöka börja använda mer och vilka antaganden om hur personer är, känner, gör och lever som inte ska få dra ner professionaliteten i verksamheten. Det går att diskutera utifrån följande påståenden:

### Använd ett normkritiskt språkbruk!

Omfamna konstruerade ord vars uppkomst är till för att skapa rättvisa som t.ex. hen, cisperson, snippa, tjänsteperson, slidkrans, klittra, partner. Alla dessa ord är konstruerade i ett syfte – att fler ska känna sig bekväma och inkluderade. Ha respekt för att någon tänkt till gällande detta och börja öva!

### Dela talutrymmet!

Var uppmärksam på den egna positionen och se till att den inte förhindrar att någon annan får prata på konferensen, kan framföra sin åsikt på mötet eller belysa sin syn på saken som diskuteras. Utvecklingen med målet att alla är lika mycket värda skyndas på om de som samhällets normer skänkt ett större värde är medvetna om sin privilegierade roll och villig att dela på makten.

### Sluta raljera över det ”Politiskt Korrekta”!

Vad skulle motsatsen vara?

Vilka normmedvetna ord och handlingar kommer verksamheten börja använda och göra? När?



## Normstjärnan

I ett normkritiskt implementeringsarbete är det viktigt för medarbetare att ha en förståelse för vilken position personalgruppen har gällande fördelning av privilegier, makt, inflytande, trygghet och känsla av tillhörighet. Den medvetenheten kan spela roll i hur arbetet utförs. Det gäller att börja förstå sin egen roll och sin egen position i det system av normer som möjliggör eller omöjliggör för målgruppen. Processledarens uppgift är att med olika medel skapa en högre professionalism gällande ett normmedvetet förhållningssätt men aldrig någonsin till priset av att enskilda medarbetare tvingas "komma ut" eller dela med sig av privata erfarenheter. Denna övning vänder sig till större personalgrupper som vill ha ett diskussionsmaterial baserat på hur gruppens positioner i förhållande till normer kan se ut. I mindre arbetsgrupper går övningen att använda genom att utgå ifrån den ifyllda normstjärnan på sida 76 från en av SåSants grupper arbete som ett diskussionsunderlag till att genomprata den egna verksamhetens positioner. Enskilda medarbetare som positionerar sig utanför normstjärnan ska inte behöva riskera att bli bärare av ett tolkningsföreträde som de själva aldrig bett om.

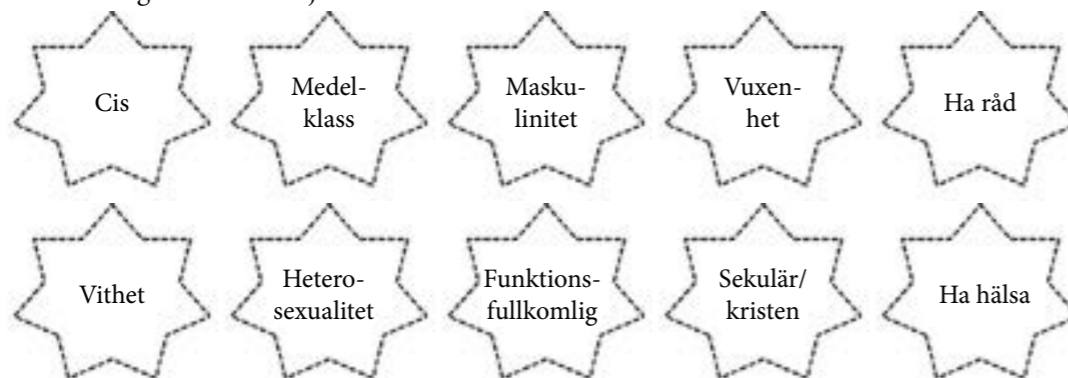
1) Beskriv varje normstjärnas privilegier.

2) Placera ut \* i normstjärnorna.

\* ska symbolisera majoriteten av gruppens position i normstjärnorna.

Ju närmre mitten desto mer följs normen.

Börja med att repetera vilka normer som döljer sig bakom diskrimineringsgrunderna. Några normer är ditlagda utifrån vilka förgivettaganden som samhället ofta gör om hur personer är. Låt gruppen diskutera parvis om vilka vinster och privilegier personer som befinner sig mitt i normstjärnorna har.



Ta en diskussion i helgrupp där följande förslag på privilegier kan genompratas:

**CIS** blir tilltalad med korrekt pronomen, har alltid tillgång till en toalett och ett omklädningsrum att byta om i

**MEDELKLASS** har ett kulturellt kapital, har kunskaper om hur samhället fungerar, kan baka surdegsbröd

**MASKULINITET** högre lön, blir kvoterad in i styrelserummen, har ett större utrymme i media och på musikscener

**VUXENHET** har rösträtt, har en egen ekonomi, blir lyssnad på

**HA RÅD** – kan följa med kollegorna på afterwork eller restauranglunch, har hela kläder och skor, har en god tandhälsa

**VITHET** blir kallade till arbetsintervju, får oftare förstahandskontrakt på hyreslägenhet, behöver sällan tala om var ens föräldrar kommer ifrån eller var en tidigare bott

**HETEROSEXUALITET** behöver inte "komma ut", har fler berättelser att identifiera sig med i skönlitteratur och film

**FUNKTIONSFULLKOMLIGHET** kan äta allt som bjuds, tillgodogör sig information med lätthet, kan gå på alla biografer, teatrar och konserter, kan ta en bensträckare

**SEKULÄR/KRISTEN** – behöver sällan försvara ställningstaganden kopplat till kvinnoosyn, väpnade konflikter i andra länder eller historiska händelser med en sekulär koppling, har ledigt från jobbet för att fira sin högtid, förutsätts ha s.k. goda värderingar

**HA HÄLSA** kan handla kläder i de flesta butiker och på rea, passerar som frisk, slipper dra in magen på stranden

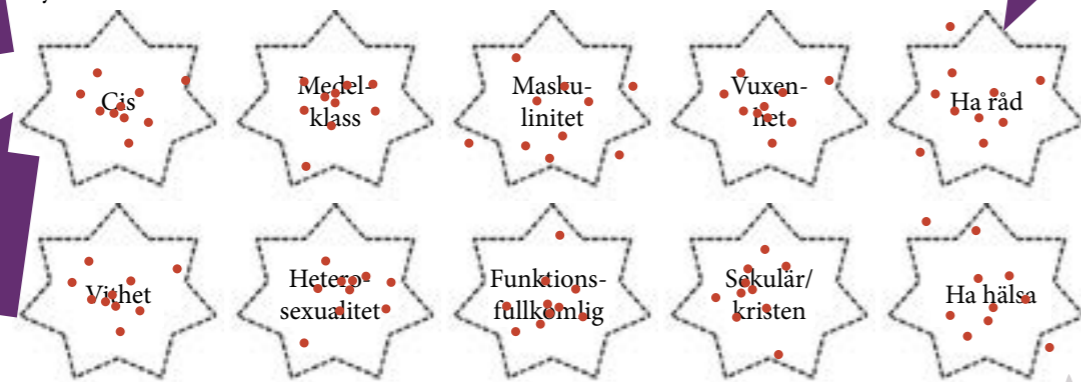
Efter diskussionen om vilka vinster och privilegier normstjärnorna har är det dags att rita upp verksamhetens egen vintergata. Vilka stjärnor lyser klarast och vad riskerar då att hamna i mörker och skymundan?

Detta kan göras på två sätt:

Alternativ 1) Kan göras i en grupp med fler än 30 personer där ingen riskerar att ofrivilligt tvingas ut som exempelvis icke-heterosexuell, icke-cisperson eller icke-funktionsfullkomlig. Introducera övningen med att förtydliga syftet: en kartläggning av vilka positioner som vanligtvis personalgruppen i verksamheten har i syfte att medvetandegöra det och motverka normblindhet.

Varje person fyller i med ett kryss var i stjärnan hen anser sig höra hemma. Kanske är hen en man med biologiska könsorgan som stämmer överens med könsidentiteten man men känner sig bara delvis som en man – sätter ett kryss i utkanten av normstjärnan för ”maskulinitet” – eller känner sig inte alls bekväm med att förutses vara en kille och sätter sitt kryss utanför normstjärnans streckade linje. Kanske upplever någon i gruppen att hen ofta får bråka med normen för vuxenhet eftersom hen är kort då sätts krysset utanför eller kanske på den streckade linjen för normstjärnan ”vuxen”. Eller finns det någon i gruppen som får syn på att dens egna position i alla normstjärnorna är precis i mitten – en svensk, vuxen, heterosexuell, cisman från medelklassen, med en funktionsfullkomlig och smal kropp utan någon religiös gudstro och med hyfsat god ekonomi.

Alternativ 2) Detta alternativ ska användas om gruppen är färre än 30 personer. Resultatet kan lämnas in anonymt till processledaren som sen sammanställer alla kryssen. Ett resultat kan se ut såhär:



Vad berättar resultatet för oss om vår personalgrupp?

Vad behöver vi vara extra uppmärksamma på utifrån detta?

Processledaren kan leda en diskussion utifrån följande frågeställningar:

Vad berättar resultatet för oss om vår personalgrupp?

Vad behöver vi vara extra uppmärksamma på utifrån detta?

Vilken normstjärna behöver vi vara extra vaksamma på i syfte att skapa en inkluderande miljö?

På vilket sätt kan vårt utvecklingsarbete bidra till att vi ser till att det ges lika förutsättningar oavsett placering i normstjärnan?

**Snackkort**

Ett sätt att synliggöra normer är det vardagliga, reflekterande samtalet som sker i mellanrummen. Praten som händer i kön till kaffemaskinen, vid fredagsfikat, i hissen eller vid kopian – kanske är det där som de bästa idéerna om förändring föds? Initiera samtal genom att hänga upp snackkort på strategiska ställen eller lägg några kort på fikaborden i personalrummet:

Vilka normer diskuteras mycket i er verksamhet?	Hur normativ är vår verksamhet på en skala 1-10 där 1 är supernormativ och 10 är supernormmedveten? (Vithetsnormen? Vuxenhetsnormen? Heteronormen? Cisnormen? Sekulär/kristenhetsnormen? Funktionsfullkomlighetsnormen? Maskulinitetsnormen?)	Vilka bilder skildrar vår verksamhet?
Vilka normer talas det mindre om?	Hur kan vi arbeta för att fler kan bli tilltalade i vår verksamhet?	Hur följer bilder som skildrar vår verksamhet normer som hör ihop med de sju diskrimineringsgrunderna?
Vilka konsekvenser kan detta få?		Vilka bilder skulle vi behöva för att skildra ett mer nyanserat Innanförskap än det vi skildrar idag?
Om en verksamhet har hög kompetens i normkritiska analyser – vilka effekter kan det ge verksamheten?		

### Implementeringslinjen

Gör en lista på nya vanor som leder till den förändring som är planerad. Stäm av med planen och målet.

Välj ut en eller några stycken och koppla till en tidslinje som sitter synligt. I början kan det vara bra att för sig själv som enskild medarbetare eller som arbetsgrupp synliggöra att den nya vanan etableras. Gör det enkelt! Om exempelvis ”tjänsteperson” ska börja användas mer frekvent – sätt en postitlapp på tidslinjen för varje gång ordet användes! Kom ihåg att en förändring på djupet givetvis inte går att mäta med antal färgglada lappar på en påhittad linje – men med glimten i ögat och med vilja till förbättring kan en så simpel sak vara början på något mycket mer avancerat och avgörande.

### Metodknytkalas

Syftet med detta event är att synliggöra att arbetet fortskrider och att sprida lärande exempel i organisationen. Lägg gärna ner lite tid på en inbjudan till alla som förväntats bidra till förändringsprocessen. I inbjudan ska det framgå tydligt vad som förväntas av var och en. Tänk in alla yrkesgrupper.

Metoden som en tar med sig ska vara tydligt beskriven och inte ta längre än tio minuter att genomföra. Det får gärna innehålla ett övningsmoment där knytkalasdeltagarna ges möjlighet att själva testa metoden. Det behöver inte vara storslaget eller omfattande. Det kan vara en ny frågeställning som tagits upp med målgruppen utifrån innehållet i planen. Det kan vara en artikel eller ett youtubeklipp som diskuterats. Eller hur målgruppen getts möjlighet att påverka hemsidan, möblera gemensamhetsutrymmen eller komma med nya förslag till hur budgeten kan förbättras. Inget är för litet. Det viktiga är att visa på hur verksamheten tar små (eller stora) steg framåt i riktning mot det mål som är satt.

### Förväntansfördelning

**Processledare** – driver på arbetet med både motivationshöjning och snabb återkoppling, synliggöra det som implementeras.

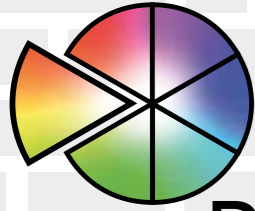
**Arbetsgruppen** – rapporterar till processledaren hur implementeringen fortlöper.

**Medarbetare** – genomför överenskomna aktiviteter enligt tidsplan.

**Referensgrupp** – ger återkoppling till processledaren gällande nya aktiviteter.

**Chef** – ger rimliga förutsättningar både i tid och mandat till processledare och medarbetare att implementera.





# Revidering

Värdegrundsarbete blir aldrig klart. En processorienterad planering för hur arbetet ska utvecklas med regelbundenhet är nödvändig för att föra arbetet framåt och höja kvalitén på bemötandet och innehållet till målgruppen. Planen ska skrivas om utifrån nya kunskaper vilket i sig kommer att formulera nya behov av relevant kompetenshöjning.

Kanske är det i denna del som verksamhetsutvecklingen tar fart på riktigt? Ett revideringsarbete kräver tajming och prestigelöshet. Om det gått för lång tid efter framtagandet och sjösättningen av planen missar processledaren chansen att bygga vidare på det som redan är igång. Om revideringsarbetet påbörjas för tidigt kan arbetet upplevas som stressigt och oseriöst. Det prestigelösa förhållningssättet hjälper utvecklingsarbetet framåt. Organisationer som är vana vid ett kontinuerligt och professionellt förändringsarbete känner sig trygga i att erkänna sina brister eftersom de även har förmåga att se sin utvecklingspotential som en del i utövandet av sin profession. Här spelar chefen en stor och avgörande roll, både som initiativtagare gällande uppföljning och som pådrivare i revideringsarbetet.

## Analysarbetet enligt SåSantmodellen

### MOTIVATION

Hur har motivationsnivåerna sett ut under arbetets gång? Låt varje medarbetare göra en egen motivationslinje kopplat till arbetets tidslinje. Samla ihop alla linjer och se hur hela personalgruppens samlade uppfattning gällande motivationen sett ut. Vad påverkade "topparna"? Vad påverkade "dalarna"? Identifiera tre viktiga kunskaper som behöver tas med i det fortsatta värdegrundsarbetet!

### BARN OCH UNGAS INFLYTANDE

Vilken skillnad gjorde referensgruppens del i utvecklingsarbetet? Vad kommer att krävas för att den delen ska förvaltas och utvecklas? När behöver en ny referensgrupp bildas för att säkra att barn och ungas perspektiv finns med i det fortsatta förändringsarbetet?

### PLAN

Gick arbetet i mål? Med hur hög procentsats? Vilka faktorer drev arbetet mot mållinjen? Vilka faktorer sinkade arbetet? Vad ska finnas kvar i den reviderade planen? Vad behöver läggas till?

### FORTBILDNING

Vad i fortbildningen gjorde störst skillnad i utvecklingsarbetet? Vilka nya kunskaper implementerades i verksamheten? Vad var enkelt och vad var svårt att få in i förändringsarbetet?

### IMPLEMENTERING

Vad i planen var enkelt att implementera? Vad var svårare att implementera? Varför? Hur togs innehållet från referensgruppen emot i utvecklingsarbetet? Vad blev en del i verksamheten och vad föll bort? Vilka normer spelade in i denna del?

Utifrån analysen tas nu en ny processplan fram, i samråd med referensgrupper och utifrån nya fokus som värdegrundsarbetet identifierat under arbetsprocessen. Arbetet får ny fart genom att tydligt kommunicera till målgrupp, arbetsgrupp, ledning och beslutsfattare hur utvecklingsarbetet samspelar med tidigare insatser och nya planerade riktningar.

## Förväntansfördelning

**Processledaren:** driver revideringsarbetet i samarbete med referensgrupp och arbetsgrupp. Återkopplar till chef och medarbetare. Föreslår nästa steg i utvecklingsprocessen.

**Arbetsgruppen:** bistår processledaren med underlag så att en utvärdering och uppföljning är möjlig.

**Referensgruppen:** ger förslag till processledaren till förbättringar till den nya planen.

**Medarbetarna:** förhåller sig prestigelös till vad i planen som fullföljts och vad som behöver förändras.

**Chef:** initierar revideringsarbetet. Delegerar och ger mandat till processledaren.

## Annat material framtaget av Linda Leveau:



Mellan raderna - En handbok i värderingsövningar, Malmö stad 2009.



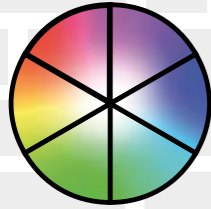
Sexualitetskunskap - Ett stödmaterial till undervisning i sex och samlevnad, jämställdhet och likabehandling, Malmö stad 2012 i samarbete med Sara Alfredsson och Simon Ceder.



Sex i skolan - Organisation, ansvar och innehåll i sex- och samlevnadsundervisningen, i samarbete med RFSU, Lafa och andra kommunala aktörer 2013.



Vi - en metodbok om samlevnad, Malmö stad 2004.



# Outro

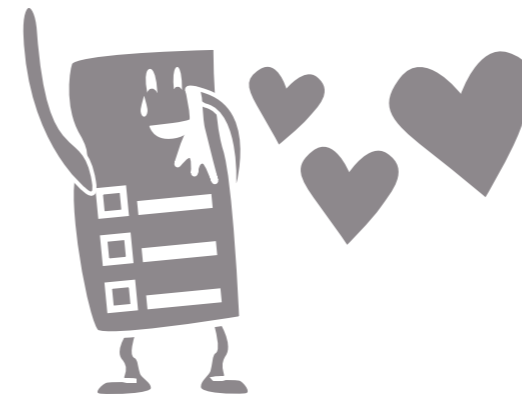
Detta material har som ambition att ge syre till verksamheter som önskar utveckla sin professionalitet gällande normer kopplat till jämställdhet, jämlikhet och likabehandling. Materialet bygger på SåSantmodellen som syftar till att med kontinuitet ge organisationer tillväxtmöjligheter i social hållbarhet där Innanförskapet öppnar upp för fler grupper av människor. Materialet är ingen manual och ska inte ses som en instruktionsbok. Detta är en hurbok som ska förändras utifrån hur vad:et formuleras. Det förändras i takt med att samhällets ambitioner om vilka som ska ingå i Innanförskapet ändras. Det här är en skrift där visionen är kristallklar; Ett öppet Innanförskap där alla har plats, makt och handlingsutrymme. Vägen dit kommer att förändras och så även metoderna. Materialet ska användas som en inspiration till utveckling och kompetenshöjning. Använd de metodförslag som känns relevanta och använd modellen för att hålla balansen! Till sist är det arbetet som görs som gör skillnad.

Tillsammans är vi starkare – men vilka är ”vi”?

Linda Leveau  
Projektledare Såsant-Skåne, Kommunförbundet Skåne, 2016

## Och slutligen ett tack

- till Ingela Sjöberg på Kommunförbundet Skåne och alla andra kompetenta och peppande kollegor som serverar Skånes 33 kommuner. Ett speciell tack till avdelningen Samhällsbyggnad, miljö, kultur, fritid och folkhälsa och vår avdelningschef Annika Eklund som gav mig möjlighet att växa och vara den jag är. Och ett extra stort tack till Kommunförbundet Skånes kommunikationspraktikant Filip Rydén som på ett lyhört och proffsigt sätt gjort layouten till en viktig del av innehållet.
- till projekt SåSant-Skånes styrgrupp som avsatt medel till att göra detta möjligt.
- till mina inspiratörer Camilla Löf, Frida Jönsson, Sara Alfredsson och alla andra som sett till att SåSant utvecklats i rätt riktning.
- till alla utbildade nyckelpersoner som genom sina reflektioner under utbildningarna bidragit till att hålla mig som kursledare tillräckligt skärpt för att vara i förändring.
- och som vanligt: mitt största tack till alla barn och unga som genom åren lärt mig det jag kan!



# HURBOKEN

Metoderna som beskrivs i denna HURbok är till för er som på allvar vill bedriva ett konkretiserat och professionellt värdegrundsarbete där normkritik används som ett analytiskt verktyg i syfte att skapa fler möjligheter för fler grupper.

**Till alla er som vill göra verklighet av visionerna - tillsammans gör vi skillnad!**

För filmmaterial som med fördel kan användas ihop med materialet se **[kfsk.tv/hur](http://kfsk.tv/hur)**.