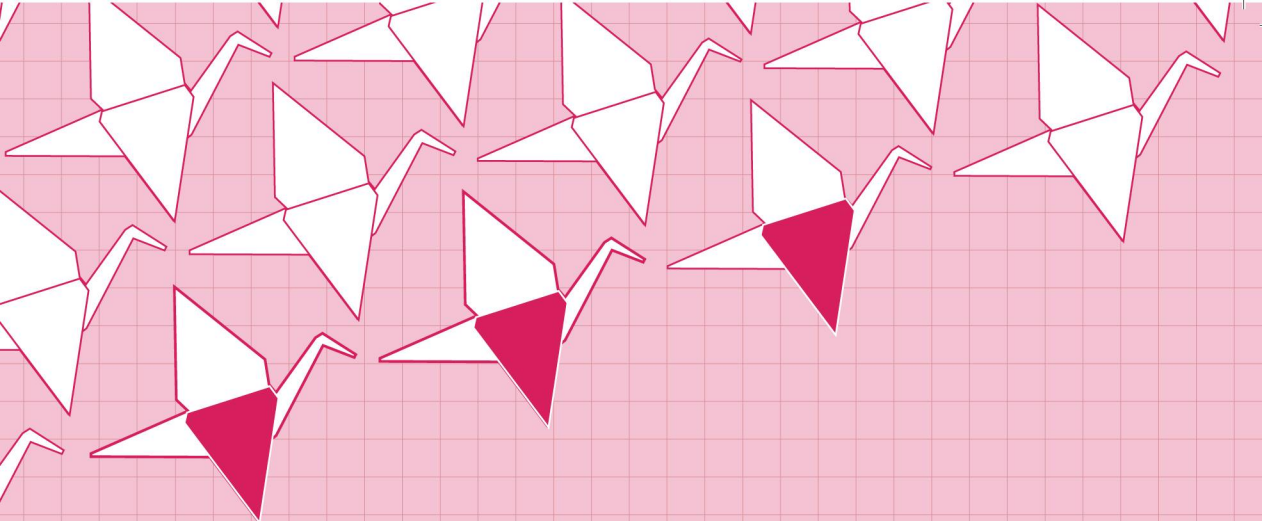




Utvärdering av Sumak

Joakim Tranquist

इपलवक



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden



Drömmarnas  Hus

TRANQUIST 
UTVÄRDERING

UTVÄRDERING AV SUMAK

År: 2013.

Författare: Joakim Tranquist.

Omslagslayout: Grassman Ord & Bild.

Tryck: Exakta.

UTVÄRDERARENS KOMMENTAR

Tranquist Utvärdering har sedan i sommaren 2012 haft i uppdrag att löpande utvärdera *Sumak* med syfte att kunna ge underlag för god styrning mot projektets mål medan projektet pågår.

Denna rapport beskriver resultatet av den utvärdering som genomförts av Sumak. Rapporten utgör *produkten* av det arbete som utförts med utvärderingen, men det ska poängteras att det har förts en löpande dialog med i första hand projektledaren för Sumak. På så vis har utvärderingen även varit en *process* som präglats av en löpande dialog kring utvecklingen i projektet. Detta utgår från idén om participativ utvärdering, ett förhållningssätt som syftar till framtagande av anpassningsbar kunskap. Samtidigt antas den participativa ansatsen i sig leda till en större användning av utvärderingens resultat än vad som vanligtvis är fallet då information tas fram genom traditionella utvärderingsformer. Det samspel som uppstått med projektledningen är också något som fungerat mycket väl. Den bild jag som utvärderare har är att de synpunkter som presenterats med underlag i den löpande utvärderingen på ett konkret sätt kunnat användas i den strategiska planeringen av Sumak.

Att utvärdera innebär i grunden att göra en bedömning av någonting, men detta är en relativ företeelse – vad som är bra eller dåligt är begrepp som i de allra flesta fall beror på utvärderarens synvinkel. En central utgångspunkt för utvärderare är därför att veta vad det är man söker efter innan analys görs och slutsatser dras. I denna utvärdering har referensramarna hämtats från de resultat och effekter som i den ursprungliga ansökan formulerats för Sumak, men även modeller för utvärdering av utbildningsinsatser. Att utvärderingen sedan genomförts på det sätt som skett präglas till stor del av mina personliga erfarenheter i rollen som utvärderare. Jag har följt och utvärderat ESF-projekt under mer än 10 år och har även medverkat i olika forskningsprojekt om genomförande av projekt. Något som kanske mer än annat präglat denna utvärdering är det antagande som jag gör om programteorins betydelse i projektsammanhang. Det är mycket med detta som grund som jag försökt besvara frågan om vad som fungerar för vem inom ramen för Sumak och under vilka omständigheter det sker.

Joakim Tranquist

Lomma
Juni 2013

INNEHÅLL

Inledning	1
Europeiska socialfonden.....	2
Socialfondens programområden	2
Socialfondens utlysning	3
Sumak	4
Intressenter i projektet.....	5
Mål för projektet	7
Genomförande av projektet	8
ESF-rådets prioriteringsgrund för Sumak.....	11
Analys av Sumak	11
Enkät till projektgruppen	12
Enkät till projektdeltagare	18
Avslutande kommentar	44
Referenser.....	47
 Bilaga 1: ESF:s programkriterier.....	 48

UTVÄRDERING AV SUMAK

Slutrapport

Joakim Tranquist

Tranquist Utvärdering

sumak (äv. sumac) * Mörklila - röda, små bär med en syrlig, fruktig smak som används mycket i mat från mellanöstern (t exi turkisk, libanesisk och arabisk matlagning). Bären används torkade, antingen hela eller malda för att ge syrlighet åt allt från kött- eller grönsaksrätter till sallader. Sumak är också huvudingrediensen i kryddblandningen Zatar som också används flitigt i mellanöstern. (...) Sumak används i matlagning för sin syrlighet. Som ersättning i grytor etc, prova rivet citronskal och lite extra salt, ev. pressad citron eller lime. Om sumak ingår i en sallad fyller den liknande funktion som citron-/limesaft eller vinäger.

INLEDNING

Sumak är ett projekt som under perioden 1 maj 2012 till 30 juni 2013¹ drivits av Drömmarnas Hus i samarbete med Xenofilia och Kryddor från Rosengård. Projektet, som finansierats av Europeiska Socialfonden (ESF), bygger på en förändringsprocess för att genom värderingar, attityder och mångfald utveckla mer inkluderande arbetsplatser. Byggföretaget NCC, revisionsbyrån PwC och anställda i sdf Västra innerstaden, Malmö stad har deltagit i projektet som genom mat, kultur och kommunikation arbetat med att synliggöra och ifrågasätta normer på arbetsplatsen.

¹ Ursprungligen 2012-02-01 – 2013-04-30 med mobiliseringsfas 2012-02-01 – 2012-04-30. Ändrat p g a fördröjning av beslut till 2012-05-01 – 2013-06-30 med mobiliseringsfas 2012-05-01 – 2012-08-31 (Källa: Underlag för prioritering).

Tranquist Utvärdering har löpande under projektiden haft i uppdrag att utvärdera Sumak. I denna slutrapport kommer vi att analysera det sammantagna genomförandet av projektet samt dess resultat. Först följer emellertid en presentation av utgångspunkterna för Sumak.



EUROPEISKA SOCIALFONDEN

Sumak har finansierats av Europeiska Socialfonden (ESF) som är EU:s viktigaste finansiella redskap för att främja sysselsättning och stimulera tillväxt i medlemsländerna. Fonden instiftades år 1957 och har som mål att minska skillnader i välbefinnande och levnadsstandard mellan EU:s medlemsländer. Det övergripande målet för det nationella socialfondsprogrammet är *"Ökad tillväxt genom god kompetensförsörjning samt ett ökat arbetskraftsutbud"*. I detta perspektiv ges särskild prioritet till adekvat kompetens i organisationer samt bättre integration i arbetslivet².

Socialfondens programområden

Socialfonden har finansierat projekt i Sverige sedan 1995 och för den aktuella programperioden (2007-2013) är fonden uppdelad i två programområden där Sumak sorterar under **Programområde 1 – kompetensförsörjning**. Där avses insatser för anställda på såväl privata och offentliga som ideella arbetsplatser som behöver kompetensutveckling för att skapa tillväxt, effektivitet eller utvecklingskraft³. Insatser som finansieras inom PO 1 ska i första hand skapa mervärde genom att möjliggöra insatser som ska syfta till att påverka och förbättra enskilda individers och grupper situation i arbetslivet och företagets strategier, produktivitet och tillväxt genom tillvaratagande av adekvat kompetensutveckling. Projekt inom programområdet ska:

² Läs mer om ESF i *"Nationellt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning (ESF) 2007–2013"*.

³ *Programområde 2: Ökat arbetskraftsutbud* inriktas på individer som befinner sig utanför arbetsmarknaden och som behöver stöd för att få/behålla arbete. Särskilda målgrupper är unga, sjukskrivna och personer med utländsk bakgrund.

- Underlätta för sysselsatta kvinnor och män att utvecklas i takt med arbetslivets krav.
- Öka kunskapen i arbetslivet om hur diskriminering motverkas och likabehandling främjas.
- Öka kunskapen i arbetslivet om hur långtidssjukskrivningar kan förebyggas.

För Socialfonden finns vidare fyra programkriterier som underlag för genomförandet av programmet, kriterier som syftar till att säkerställa att programmet ger ett mervärde vad gäller ökad tillväxt och sysselsättning. De fyra horisontella kriterierna är: *lärande miljöer, samverkan, innovativ verksamhet* och *strategisk påverkan* (se vidare i Bilaga 1). Dessutom ska projekt som finansieras av Socialfonden införliva ett tillgänglighets- och jämställdhetsperspektiv på alla nivåer.

Socialfondens utlysning

För att finansiera projekt inom sina programområden görs utlysningar till regionala ansökningsomgångar. Sumak utgår från en utlysning i Sydsverige som hade följande inriktning⁴:

”Svenska ESF-rådet och Strukturfondspartnerskapet i Sydsverige (Skåne och Blekinge län) efterlyser härmed nyskapande, intressanta projekt som verkligen kan göra skillnad. I denna ansökningsomgång utlyses totalt 123 miljoner kronor, varav cirka 80 miljoner kronor avsätts för projekt som främjar likabehandling och motverkar diskriminering i arbetslivet. (...)

Projekt som ska öka kunskapen i arbetslivet om hur likabehandling främjas och diskriminering motverkas

=====

Det övergripande syftet med denna ansökningsomgång är att bidra till ökade kunskaper i arbetslivet för att främja likabehandling och motverka diskriminering. Principer om likabehandling och ickediskriminering är grundläggande i ett demokratiskt samhälle. Arbetet för och med likabehandling kan också definieras som arbete med mångfald. Definitionen av begreppet mångfald i detta sammanhang utgår från diskrimineringsgrunderna och till exempel olikheter i kön, ålder, sexuell läggning, utbildning, etnisk och kulturell bakgrund.

Det strategiska mångfaldsarbetet i organisationer börjar utvecklas från att vara lag- och kravstyrt mot ett fördels- och nyttotänkande. Genom ökade

⁴ Citerat från ESF-rådets dokument med diarienummer: 2011-5040001

kunskaper påverkas attityder, möjligheter öppnas för både individer och organisationer och de strategiska fördelarna med att aktivt arbeta med mångfald blir tydliga.

Men för att mångfald och mångfaldsarbete ska ge den nytta som eftersträvas krävs det av organisationerna att dessa vill tillgodogöra sig nyttan med mångfaldens fördelar. Att de ställt sig frågorna "vad går vi miste om när vi inte utnyttjar mångfald strategiskt? Hur dyrt och riskfyllt är det för våra verksamheter att vara lika?" Om utmaningen ligger i att få kompetensförsörjningen att bidra till ökad produktivitet, till lönsamhet och konkurrenskraft, att den ska främja idéutveckling och innovationer samt främja individuell utveckling och livslångt lärande, då måste mångfaldsarbetet sättas in i ett strategiskt sammanhang. Till exempel finns det många olika verktyg för att säkra rekryteringar ur ett mångfaldsperspektiv. De är tillgängliga på internet och kan användas utan kostnad av den som så önskar. Denna typ av verktyg skulle kunna vara en utgångspunkt för det strategiska mångfaldsarbetet och en del av projektens metoder. Arbetet med kompetensförsörjning blir då inte längre en särskild HR-fråga utan en naturlig del i verksamhets- och affärsutvecklingen.

För projekt med denna inriktning är det viktigt att insatserna syftar till att öka arbetsgivares kunskaper och medvetenhet och påverka attityder för att komma till rätta med förekommande diskriminering och hinder (...)".



SUMAK⁵

Mot ovanstående bakgrund ansökte Drömmarnas Hus och Xenofilia i augusti 2011 om medel från Socialfonden om att genomföra projektet Sumak. Utgångspunkten var att driva *"förändring med hjärta, hjärna och mage"*. Ambitionen i ansökan var att med erfarenhet och kunskap från de båda parterna skapa en ny metod för att konkret jobba med mångfaldsarbete på företag och inom offentlig verksamhet: *"Genom att utveckla en metod vill vi visa på hur man kan använda ett strategiskt*

⁵ Denna beskrivning bygger huvudsakligen på den ursprungliga ansökan till ESF-rådet samt avstämningsrapporten efter mobiliseringsfasen.

mångfaldsarbete och minska diskriminering och utanförskap i arbetslivet". Denna metod skulle förena teater, delaktighet, upplevelse, möten, mat och kunskap. Vidare skulle utbildningen förläggas i Rosengård i syfte att låta deltagarna uppleva området: "Genom att boende i Rosengård arbetar i projektet träffas boende och kursdeltagare. Detta skapar personliga möten och avdramatiserar rädslor".

Efter mobiliseringsfasen hade ambitionerna med projektet utvecklats vidare och man valde nu att inte längre tala om utvecklingen av en metod: *"Vi har under mobiliseringsfasen fördjupat vår förståelse för vad som faktiskt åstadkommer förändring i samband med kompetenshöjande insatser på likabehandlingsområdet. (...) Med denna nya kunskap utvecklar vi ansatsen för Sumak. Vi har insett att det inte finns EN metod som kan förändra företag/organisationer. Att vi har kommit fram till detta ser vi som ett framsteg i projektet. I Sumak vill vi istället utveckla en förändringsprocess där vi jobbar med individuellt lärande genom olika steg. Som verktyg använder vi kultur, mat och kommunikation för att både arbeta med en strategisk förändringsprocess och individuell utveckling. (...) Förändringsprocessen kommer att leda till en kompetenshöjning både hos ledning och medarbetare".*

Nedan följer en beskrivning av Sumak med utgångspunkt i dess programteori, d v s den logiska idén om hur resurser, aktiviteter och resultat tillsammans ska medverka till att projektet når tänkta effekter som i sin tur relaterar till en definierad behovsbild. För en mer fullständig presentation hänvisas till projektets egen slutrapport till ESF-rådet⁶. Utvärderingen bör även som helhet ses som ett komplement till denna och för fullständig förståelse läses med fördel båda dessa rapporter.

Intressenter i projektet

Projektet ägs formellt av Drömmarnas hus, som under lång tid arbetat strategiskt med innovativa metoder för förändringsarbete. Drömmarnas hus har under tjugo år strävat efter att förändra synen på barn- och ungdomskulturen. Drömmarnas Hus är en ekonomisk förening som har en stor erfarenhet av att arbeta med att använda kulturen som ett kraftfullt verktyg i lärandeprocesser. En del av den röda tråden genom projekten består av social förändring. En förändring som startar hos individerna som deltar, men som i förlängningen siktar på samhället i stort.

⁶ Alla projekt som finansieras av ESF redovisar en uppföljningsrapport till ESF-rådet. Dessa rapporter läggs vanligen ut i ESF:s projektbank och finns där tillgängliga för nerladdning. Läs om Sumak på: www.esf.se/sv/Projektbank/Behallare-for-projekt/Sydsverige/Summak-

Vidare delägs Sumak av Xenofilia där medarbetare från Kryddor från Rosengård⁷ kommer att ingå. Flertalet av de medverkande i Kryddor från Rosengård är långtidsarbetslösa och flera har aldrig varit delaktiga på den svenska arbetsmarknaden. Projektet kommer att påverkas av Kryddor från Rosengård genom att de boende i stadsdelen själva får vara med och utforma en metod och utbildning i mångfaldsfrågor.

Deltagande aktörer i Sumak är PwC, NCC Construction och sdf Västra Innerstaden, Malmö stad.

PwC är landets största revisionsbyrå. I projektet ingår Malmökontoret där 200 personer arbetar. PwC:s personal är högutbildade, med ett primärt fokus på ekonomi och affärsverksamhet. Enligt avstämningsrapporten har de gett uttryck för att de ser nya svenskar som en ny kundgrupp.

NCC Construction har 3 000 anställda i Malmöregionen, men bara en procent av medarbetarna har utomnordiskt ursprung. Företaget ser enligt kartläggningsrapporten en kommande vinst från sitt deltagande genom att kunna rekrytera anställda i fler grupper och förbättra sin kundkontakt.

I Västra innerstaden i Malmö bor en åldrande befolkning som nu ersätts av unga och barnfamiljer som gärna vill bosätta sig i den attraktiva stadsdelen. Totalt bor 32 000 invånare i stadsdelen och kommunen har 1 500 personer anställda. Stadsdelsledningen har uttryckt ett behov och en vilja att jobba mer med mångfaldsfrågor och anser att det är viktigt att de som tillhör en stadsdel med relativt få nya svenskar arbetar med just denna metodutveckling. Västra Innerstadens deltagare skiljer sig åt från övriga två parter i det att de representerar en offentlig verksamhet, är betydligt mer kvinnodominerad samt att medarbetarna kommer från skilda avdelningar/ enheter inom stadsdelsförvaltningen.

Tabell 1: Sammanställning av deltagare från respektive organisation.

	Mål	Uftall ⁸	Män	Kvinnor
NCC	77	71	60	11
PwC	138	137	57	80
Malmö stad	150	159	19	140
Totalt	365	367	136	231

⁷ Kryddor från Rosengård är en tv-som sändes första gången sommaren 2010 i Nyhetsmorgon i TV4. En andra omgång spelades in och sändes i TV4 i december 2010.

⁸ Totala antalet registrerande deltagare per organisation. En del av dessa personer har deltagit i en av de tre etapperna, andra två etapper och andra tre etapper.

Mål för projektet

I avstämningsrapporten efter genomförd mobiliseringsfas konkretiserades följande målsättningar för Sumak. Målen rör sig dels på organisationsnivå, dels på individnivå.

Övergripande mål

- *Stärka möjligheterna för organisationerna att utveckla ett inkluderande/erkännande synsätt som motverkar diskriminering och främjar likabehandling i arbetslivet.*
- *Bidra till att företag och offentlig verksamhet står rustade för ett alltmer integrerat samhälle där likabehandling, oavsett härkomst, är en självklarhet och förutsättning för att vara en attraktiv arbetsgivare och för tillväxt och lönsamhet.*
- *Ett inkluderande förhållningssätt och ledningens stöd för mångfaldsarbetet stärker organisationernas vilja och förmåga att ta tillvara medarbetarnas idéer och kompetens på ett bättre sätt. Så bidrar Sumak på lång sikt till att organisationernas fortsatta strategiska mångfaldsarbete också leder till långsiktiga vinster.*
- *Sumak bidrar till att värdefulla kontaktytor skapas mellan Rosengård och deltagarna.*
- *Fler organisationer/företag ska inspireras och vilja arbeta med den förändringsprocess som utvecklas under projektperioden och välja att arbeta med kultur, mat och kommunikation som pedagogiska verktyg i olika lärprocesser.*

Projektmål

- *Fler deltagare ska ha läst mångfaldsplanen.*
- *Fler deltagare ska anse att mångfaldsplanen är relevant för deras arbete.*
- *Fler deltagare ska anse att mångfald är en framgångsfaktor för organisationen.*
- *Deltagarna ska förstå hur de genom sitt sätt att agera eller strukturera arbetet kan bidra till en inkluderande och erkännande organisationskultur.*
- *Medverkande aktörer ska få ökad förståelse för hur förändringsprocesser på likabehandlingsområdet kan planeras och ledas.*
- *Alla, oavsett funktionshinder, ska kunna delta i aktiviteter på lika villkor.*
- *Föra upp jämställdhetsperspektivet på agendan i mötet med deltagarna.*
- *Ökad kunskap om tillgänglighet i projektorganisation*
- *Ökad förmåga att använda tillgänglighetsperspektiv i den egna verksamheten*
- *Representativ könsfördelning bland deltagarna.*
- *Föra upp jämställdhetsperspektivet på agendan i mötet med deltagarna*
- *Ökad kunskap om jämställdhet för projektorganisationen*
- *Ökad förmåga att använda jämställdhetsperspektiv i den egna verksamheten.*

Genomförande av projektet

För att nå de ovan beskrivna målen avser Drömmarnas Hus och Xenofilia att inom ramen för Sumak genomföra följande aktiviteter, som i avstämningsansökan är beskrivna som delmål (slutprestationer):

Delmål

- 3 medverkande organisationer (NCC, PwC och sdf Västra Innerstaden, Malmö stad).
- 365 deltagande individer.
- 15 ledningsgruppträffar (fem per organisation)
- 4 styrgruppsträffar med representanter från samtliga medverkande parter.
- Totalt 54 processdagar för medarbetare och chefer (tre etapper där varje deltagare medverkar vid totalt tre processdagar).
- Alla deltagare skriver ett uppdragsavtal för vad man själv vill utveckla i sitt eget agerande i förhållande till likabehandling.
- Åtgärds skrift med deltagares konkreta idéer på förändring av sin organisation.
- Dokumentation av individernas upplevelse av förändringsprocessen

För genomförandet har sedan två huvudsakliga verktyg utvecklats: **kultur och mat**. Ansatserna bygger på de principer och antaganden som beskrivs nedan. Texterna är hämtade från dokument som författats av medlemmar av projektgruppen.

Kulturen som läromedel i Sumaks mångfaldsutbildning

"Att använda kulturen som läromedel har sina uppenbara fördelar. Det fungerar ypperligt som ett komplement till den teoretiska förkunskapen som är utgångspunkten i vårt arbete. Med kultur menar vi här verktyg som dramaövningar, teater, musik och upplevelser.

I Sumak ger vi först deltagarna en grundande förkunskap och insikt i vad t ex normer är för något. Deltagarna får diskutera och själva sätta ord på detta begrepp. Därefter kompletterar vi, eller snarare befäster och styrker, den nya kunskapen med hjälp av praktiska dramaövningar. Vi spelar t ex upp en scen som utspelar sig på en buss, där vi exemplifierar en situation där någon passagerare bryter mot de gängse normerna. Deltagarna är åskådare och får efter scenen själva diskutera och komma fram till att det var just normerna som passageraren bröt mot.

För att ytterligare låta deltagarna själva få uppleva och utsättas för normer skapar vi en mingelövning där alla deltagare får vara med. Två personer får

lämna rummet för en liten stund. När de två personerna har lämnat rummet bestämmer resten av gruppen sig för att skapa sina egna specifika normer, som de två personerna utanför dörren omöjligt kan vara förberedda på. Det kan vara t ex en specifik hälsningsnorm; som att vi hälsar på varandra med armbåge mot armbåge, ett specifikt gemensamt intresse o s v. När så de två personerna kommer tillbaka in får de mingla runt med resten av gruppen och utsättas för de olika normerna och fysiskt uppleva hur det är att inte tillhöra normen. Majoriteten av gruppen får på så sätt också känna på hur det är att tillhöra normen. Efteråt diskuterar man de olika insikterna. Hur kändes det att komma till den här mingelfesten och förhålla sig till de okända normerna? Hur upplevdes det att tillhöra normen?

Med kulturens hjälp undersöker vi också begrepp som status och härskartekniker. Vi upplever att kulturen här är ett ovärderligt verktyg för att verkligen synliggöra och förstå olika gruppdynamiska processer. Istället för att enbart diskutera och föreläsa om begreppen och problematiken de medför kan vi istället praktiskt på golvet experimentera med vad som faktiskt händer med en människas status och självkänsla om man utsätts för t ex härskartekniker.

Kulturens värde som läromedel ligger i att fysikaliserar något som i grunden är ett teoretiskt förhållningssätt. Kulturen som verktyg är också demokratiskt då alla kan se eller höra, och med sina egna kroppar och värderingar få uppleva ett begrepp eller en teori. Därigenom kan man i bästa fall få en insikt i hur, och varför, man bör iaktta och kanske förändra sitt förhållningssätt till sina medmänniskor - eftersom man själv har fått uppleva vad det innebär att vara i liknande situationer och vad de mekanismerna kan göra med ens självkänsla”.

Matpedagogik - vad gör vi egentligen?

”Fyra kärnvärden i matlagningen: Samtal, Möten, Kunskap, Lust.

Lust

De allra flesta har ett grundintresse för mat och för att äta. Detta skapar lust att få laga mat och äta god mat. Det är spännande att få laga ny mat. Det är lustfyllt att få jobba med händerna och skapa något! Köket symboliserar något trevligt, positivt och varmt. Skapar en bra känsla. Alla har ett kök som man kan relatera till. Att göra något tillsammans skapar delaktighet vilket skapar lust.

Samtal

Mat har olika traditioner och kulturer, detta är precis som med människor. Genom att diskutera olika mattraditioner kan även samtalen om olika mänskliga traditioner synliggöras och diskuteras. Alla människor har någon relation till maten och det man tror är så typiskt "svenskt", kan resultera i frågeställningen: Vad är typiskt svenskt? Potatisen är så typiskt svensk, men den är även typiskt libanesisk. Genom att hitta dessa likheter så raderas gränserna sakta. Olikheter blir till likheter!

Intresse för maten skapar intresse för människan. När deltagaren fysiskt tar av sig kavajen och sätter på förklädet tar man på sig en mer privat roll, arbetarrollen blir inte så dominerande. Man skapar möten över hierarkier. Här står chefen och friterar lök tillsammans med receptionisten. Detta bidrar till goda och personliga samtal där deltagarna är mer öppna.

På arbetsplatsen är det lätt att gömma sig i mängden för man är så många, svårt för ny personal att synas eller höras. I Sumak så jobbar man i små grupper och tvingas att prata och säga sina åsikter. Alla får komma till tals och man för diskussioner med folk man sällan pratar med på sin arbetsplats. Så att komma ifrån sin arbetsmiljö och in i en som är helt motsatt som köket, bidrar till goda samtal och till bättre bemötande till sina kollegor. Det är väldigt lätt att se i köket hur deltagarna beter sig mot varandra när de ska jobba tillsammans. Saker som inte uttalas verbalt, kan man se med blotta ögat i beteendet. Uttalade chefer kan lätt lokaliseras och arbetsplatskulturen förflyttas in till köket.

Möten

Många har förutfattade meningar kring Rosengård. För många är det första gången de är i Rosengård och får träffa boende i stadsdelen. Det finns en nyfikenhet på de som bor i Rosengård. Flera av matpedagogerna har rötterna i ett annat land och där finns många frågor kring religion och kultur som deltagarna vill ställa. I köket kanske det är första gången man träffar någon person med utländsk bakgrund och som man har möjlighet att ställa frågor till. Det är värdefullt att göra något tillsammans med boende i Rosengård – plötsligt delas en jämlik upplevelse. Med maten kan vi visa på hur lika vi är, ej olika.

Kunskap

I köket får deltagarna lära sig nya recept, nya kryddor och matlagningsmetoder. Under etapp ett fick alla deltagare laga mat som de flesta inte var så bekanta med. Detta uppskattades väldigt mycket och de fick lära sig något nytt. Under etapp två låg fokus på kunskap om människor i Rosengård och kunskap om stadsdelen. Kunskapen som man får under vandringen i stadsdelen har skapat en bättre förståelse kring området och

människorna. Man har haft förutfattade meningar om att det är smutsigt, brända bilar, stökigt, nerslitet och farligt. Under vandringen har man fått höra motsatser om hur grönt det är, hur rent det är, hur tyst det är, vilka öppna ytor det finns, så många lekplatser det finns med mera”.

ESF-rådets prioriteringsgrund för Sumak

Mot ovanstående bakgrund har ESF-rådet beviljat Sumak med en projektbudget på 4 745 000 kr. I promemorian *Underlag för prioritering* sammanfattas de utgångspunkter som finansören fattat sitt beslut på. I detta dokument ges följande bild av projektet.

”Projektet vill ta fram en ny metod att arbeta med kunskapshöjning och attitydförändringar kring frågor om mångfald. De tre deltagande aktörerna (sdf Västra innerstaden i Malmö, PwC i Malmö och NCC Construction) har alla olika behov och förväntar olika effekter av sina deltagande, men kärnan i vad som ska göras är att genom ett otraditionellt sätt arbeta på både personlig och organisatorisk nivå med attityder, strategier och bemötande. (...)

Det övergripande syftet med projektet är att skapa attitydförändringar hos deltagarna och verksamheterna. Att det aktiva mångfaldsarbetet både är en konkurrensfördel och en del i utvecklingen av ett demokratiskt samhälle. Metoden som utvecklas i projektet ska också kunna implementeras på andra företag och verksamheter. (...)

Projektet bedöms som väl godkänt. Projektet uppfyller samtliga nationella urvalskriterier. Den lärande miljön kopplat till samverkan och innovativitet i metodutvecklingen hänger samman och får bäring in i den strategiska påverkan på individ- och organisationsnivå”.



ANALYS AV SUMAK

För att skapa underlag för utvärderingen har information inhämtats genom studier av dokument som funnits tillgängliga, t ex projektansökan och avstämningsrapport från mobiliseringsfas samt programdokument och

prioriteringsunderlag från ESF-rådet. Huvudsakligt underlag utgörs dock av två enkäter – en som riktats till de personer som arbetet med projektet, en som riktats till de medarbetare samt ledingsföreträdare i respektive organisation som deltagit i projektet. I detta avsnitt ska vi redovisa resultaten från dessa enkäter. Vi börjar med projektgruppen, för att sedan gå vidare till projektdeltagarna.

Enkät till projektgruppen

I syfte att analysera hur genomförandet av Sumak avlöst riktades en kvalitativ enkät till de personer som varit engagerade i genomförandet av projektet. Detta avser personer från såväl projektledningsgruppen och projektledare som mat- och kulturpedagoger samt övriga administrativa funktioner. Totalt besvarades enkäten av 12 personer. Några enstaka personer hade hunnit avsluta sin anställning i projektet innan enkäten sändes ut och har följaktligen inte kunnat besvara frågeställningarna.

Vi inledde med att fråga hur man ansett att *arbetet i Sumak huvudsakligen fungerat*? Vi bad även projektgruppen att beskriva positiva och negativa faktorer som påverkat arbetet.

- *Arbetet i Sumak har varit spännande och roligt för mig. Jag tycker att jag har utvecklats mycket under den tid jag har arbetat i Sumak och allt har fungerat väldigt bra. Det positiva med Sumak var det underbara bemötande vi fick av alla människor vi träffade.*
- *Eftersom det inte fanns någon som visste hur eller vad vi skulle göra föra att lära ut mångfald i 3 olika organisationer har det huvudsakliga arbetet handlat om att hitta en metod eller process. Det har inneburit en massa inläsning i ämnet.*
- *Tycker att Sumak har uppnått sitt mål. Har varit en stressperiod med till exempel att man inte hade mycket tid på sig att planera riktigt. Men man lyckades med det oavsett.*
- *Det har varit komplext. Vi har nått mycket bra resultat, utbildningen har blivit bra. Det var en rätt ostrukturerad väg under hösten då det kändes som vi var för många kockar! Helt enkelt för mycket personal som skulle tycka och tänka. Mycket lättare under våren.*
- *Positivt har varit allas strävan att projektet ska lyckas. Det har varit högt i tak och ett klimat där alla kommit till tals. Arbetet har genomsyrats av glädje och lust, vilket inneburit många skratt. Vi har arbetat lösningsfokuserat och haft som mål att inget är omöjligt allt går att lösa. Negativt har varit att personal arbetat på olika anställningsgrad, vilket gjort att det ibland varit svårt med kommunikationen till alla. Det finns också en ojämn erfarenhet av att arbeta som t ex pedagoger. Uppstarten blev seg då personal började sin anställning*

vid olika tidpunkter, ledde till att vissa fick mer tid till kunskapsinhämtning inom området.

- Jag är väldigt nöjd med själva processen, upplägg och metoder som vi har jobbat med. Jag är glad att alla pedagoger funkade så bra ihop och att alla ville projektets bästa. Samarbetet mellan pedagogerna blev bättre ju längre tid som gick i projektet och till slut så började vi jobba över gränserna. Matpedagoger jobbade i kulturen och vice versa. Det som jag känner har problematiserat vårt arbete är upplägget av våra arbetstider. Några jobbade 50 procent, några 40 procent och några 100 procent. Jag var en av de som jobbade 50 procent i projektet och känner att det har varit jobbigt att ha koll på allt som händer och att synka mitt schema. De gånger jag jobbade halvdagar fick jag förflytta mig under min egen lunch mellan att Sumak på Sumak och sen mitt jobb på Xenofilia. Ingen lunch och ingen vila. Sen påverkar detta kunskaps-inhämtningen och utvecklingen. De som jobbar heltid har kunnat emellan utbildningarna få en kompetensutveckling i ämnet vilket är en förutsättning för lyckad process. Jag kunde aldrig få det eftersom de gånger jag jobbade oftast handlade om att komma och utföra arbetet med deltagarna. Jag känner att jag ville ha mer kött på benen kring ämnet vi jobbar med. Det som hade varit bra är om man hade haft den tiden med att lära sig om ämnet innan man började jobba med processen inför ett etapp. När vi började jobba i Sumak var det att man direkt skulle börja jobba med ett etapp, utan att ha någon kunskap att luta sig mot.
- Jag tycker projektet fungerat väldigt bra även om det varit inledningsvis problem med roller. Men det hör till, nya människor, två organisationer som ska samverka osv. Alla i projektledningsgruppen har en väldigt hög ambition och är vana att "ta tag i saker" och "få saker gjorda" så därför har alla blandat sig i olika saker. Jag menar; det är av engagemang, inte illvilja. Jag tycker också att vår projektledare har haft stor betydelse - alltid närvarande, trygg, envis, varmhjärtad och kunnig inom frågorna och vill ständigt mer. Negativt kan vara att man ibland vill att alla ska vara med, hela vägen och då blir det ibland långsamt, känns otydligt, kan kännas som om ingen har kontroll eller fattar beslut, men så är det i processen.
- (...) Möjligen kan jag tycka att det blir många viljor i och med att projektet är delat mellan Xenofilia och Drömmarnas Hus.
- Jag tycker att det har varit jobbigt för mig att tillhöra två olika organisationer som jobbar på olika sätt. Jag är i Sumak anställd av Drömmarnas hus, men arbetar i min yrkesroll som Kryddor från Rosengård. Sen drivs Kryddor från Rosengård av Xenofilia som är min arbetsgivare resten av tiden. Och dessutom samarbetspartner till Drömmarnas hus i Sumak. Komplicerat och jobbigt. Sen jobbar Xenofilia på ett sätt och Drömmarnas hus på ett sätt med andra regler. Jag har känt mig kluven många gånger och fastklämd i mitten.
- Jag är nöjd med att vi lyckats nå våra aktivitetsmål, vi har under ett drygt halvår genomfört mer än 60 processdagar för totalt (367) deltagare. Vi har också haft ledningsträffar parallellt under hela perioden. Sumak har med dessa aktiviteter och en pedagogisk lärprocess, startat ett förändringsarbete i tre organisationer. Deras drivkrafter och förutsättningar för att bedriva den här typen av förändringsarbete (organisatorisk stabilitet, erfarenhet från

liknade projekt, ledningens angelägenhetskänsla mm) är olika och det har sannolikt haft betydelse för kortsiktigt projektresultat och sannolikt även för effekter på lägre sikt. Jag skulle gärna drivit förändringsarbetet under längre tid. Det skulle vara oerhört intressant att fortsätta följa organisationerna och se hur de tar tillvara på kompetensutvecklingen och om/hur projektet leder till varaktig förändring. Jag upplever att det varit en fin sammanhållning i projektgruppen och att det varit avgörande för arbetet.

Vi fortsatte med att fråga projektgruppen om man ansåg att *eventuella problem som uppstått i projektet har hanterats på ett bra sätt*. Det var en mycket samstämmig bild som framträdde, vilket följande citat får belysa: – *"De flesta problem har hanterats utmärkt under projektet, vi har oftast diskuterat och hanterat problemen så att alla kan känna sig inkluderade och nöjda. Vi som grupp i projektet har alltid pratat om problemen och inte hållit dem undan"*. Det är följaktligen en mycket positiv bild som lyfts fram kring kommunikationen inom projektgruppen. Samtidigt är det flera som pekar på vikten av den tidigare erfarenhet som Drömmarnas Hus har av att driva socialfondsprojekt.

Att kommunikationen fungerat bra lyfts även fram bland svaren på frågan om det tillfrågade tycker att de fått *acceptans/förståelse för sina synpunkter* vid diskussioner om arbetet i Sumak. En generellt sett positiv bild tecknas, men några problematiserar bilden utifrån den problematik som på förra sidan lyftes fram kring olika tjänstgöringsgrader i projektet: – *"Jag är på mitt andra jobb när de andra fortsätter att jobba med processen. (...) Så när jag kommer tillbaka har det som jag har varit med och tagit fram försvunnit och något annat har kommit in. Då känns det som om det är ingen idé att jag är med och bidrar för det kommer ändå att ändras. Och så är det kanske att jobba i en process, den är föränderlig. Men jag vill vara med hela vägen och inte försvinna och komma tillbaka. Då tappar jag den röda tråden och måste hela tiden få en uppdatering om nya saker"*.

Sammantaget är det en mycket positiv bild som förmedlas av genomförandet av det interna arbetet i projektet. Detta syns även bland svaren på frågan om man *på det hela taget är nöjd med det arbete som bedrivits i Sumak* där följande citat får belysa helheten: – *"Jag har arbetat hårt och känner mig nöjd över det arbete som (vi) har bedrivit i Sumak"*. I och med denna fråga träder emellertid även vissa reservationer fram i svaren:

- *Eftersom resultatet är bra är jag nöjd. Sumak är ett utvecklingsprojekt vilket innebär att man inte kan ha svaren förrän efteråt. Hade vi vetat vad vi skulle göra – och hur – hade vi riggat projektet annorlunda. Nu visste vi inte det.*

- *Arbetet gentemot deltagarna är jag nöjd med, men arbetet i projektgruppen blev jag inte nöjd med förrän vi hamnade i etapp tre. Då föll allting på plats och vi hade hittat ett arbetssätt som funkade väldigt bra.*

Vi ska återkomma till dessa synpunkter som avser strukturen på arbetet i projektet, men först ställdes även frågor till projektgruppen om vilka resultat som de ansåg att arbetet i Sumak gett upphov till. Vi började med att fråga vilka resultat som projektet generellt uppnått hos deltagarna.

- *Ökad medvetenhet om normer på den egna arbetsplatsen och att dessa kan vara hinder för mångfald och likabehandling. En förståelse hos deltagarna att ansvaret för att det finns en välkomnande och inkluderande arbetsplatskultur innebär delat ansvar, både ledning och medarbetare måste vilja förändringen och bidra genom sitt sätt att agera.*
- *En medvetenhet om att mångfald handlar om mer än etnicitet. Att det krävs en diskussion om vilka normer som råder i den egna organisationen för att kunna verka för en mer inkluderande arbetsplatskultur.*
- *Generellt har vi ökat deltagarnas insikt kring de mångfaldsfrågor vi jobbat med. Även ökat deras förståelse och nyttan med olikheter. Många deltagare har också uttryckt att de fått en helt ny bild av Rosengård som område.*
- *Jag ser och känner att deltagarna mår bra och är nöjda med upplägg. Det är vad man får veta via utvärderingarna men även när de är med oss och visar nyfikenhet på vad som ska hända nästa gång. De berättar själva om hur bra dagen har varit, lärorik och hur tiden i köket har varit inspirerande. Dessutom god mat.*
- *Jag tror att vi öppnat och berört deltagarna "på riktigt", d v s de har fått vara med och det är de som ska bidra med reflektion, samtal, erfarenheter osv. Jag tror att vi genom att använda kulturen för att spetsa, fördjupa och snabbare kunna ta av "folks kavajer" och få dem att vara människor släppa prestige, vad som är rätt och fel, hur man beter sig osv utan att de ger av sig själva och berörs. Jag tror att deltagarna som varit i Sumak inte kommer att glömma det. Jag tror att de kommer att alltid "tänka efter" i vissa situationer eller när de hör andra kommentera osv. Jag hoppas att de blivit stärkta med att de är lika viktiga som alla andra. Om vi lyckats med det vågar de säga ifrån eller tycka till och känner också sitt eget ansvar att göra det. Jag tror också att de lärt sig mer om mångfald, också om Rosengård.*
- *Jag tror inte man kan förändra världen genom Sumak, men jag är fullständigt övertygad om att Sumak har gjort skillnad i alla tre organisationerna. Man har öppnat ögonen, man är på väg mot något...*

Svaren indikerar att insatserna i Sumak har inneburit en attitydpåverkan hos de individer som deltagit. De flesta använder uttryck som: **ökad medvetenhet**, **förståelse**, och **insikt** kring mångfaldsfrågor. Några pekar på att deltagarna har fått en **ny bild** av Rosengård, medan några

menar att Sumak har **öppnat ögonen** och **berört** deltagarna. Flera i projektgruppen vidareutvecklar med att resultaten i viss mån kan ses knutna till de individer som deltagit i de kompetenshöjande insatserna, snarare än att resultaten fått genomslag på organisatorisk nivå:

- *Jag känner mig väldigt nöjd med resultatet med lite oroad över resultatet med Västra Innerstaden.*
- *Ja, absolut. Men man skulle vilja fortsätta arbetet för att se den förändring som vi hoppas ska synas i företagen längre fram. Även att företagets ledning tar till sig alla de fantastiska idéer som deltagarna tagit fram via idéstafetten.*
- *Även om alla i organisationen delar ansvaret och måste bidra till att skapa en mer inkluderande arbetsplatskultur så är det viktigt att poängtera ledningens betydelse. Vi har redan från start försökt skapa/förstärka ledningsgruppernas angelägenhetskänsla för förändringsarbetet. För att lyckas med förändring är det viktigt att ledningen är engagerad och tydligt visar att frågan/arbetet är viktigt. Det är också viktigt att de har insikt om sin egen roll som kulturbärare och om sin makt att faktiskt kunna påverka ojämlikheter genom ändrade rutiner, policys, processer mm.*

Vad reservationerna utgår från förtydligas sedan i svaren på frågan om man skulle ha **ändrat något i projektarbetet** om man i efterhand hade haft möjlighet att påverka projektet. Bland svaren ser vi två mönster där det ena berör det interna arbetet i projektet och det andra avser relationen till de deltagande organisationerna och i första hand förankringsprocessen. När det gäller det interna arbetet ser vi t ex följande kommentarer om förändringar man velat se:

- *Planeringen för mobiliserings- och genomförandefas. Planeringen i början av projektet innebar att pedagoger och kommunikatören endast arbetade tre dagar under de första tre månaderna. Det saknades förutsättningar för att hinna med allt i mobiliseringsfasen som egentligen var önskvärt.*
- *Fördjupa projektorganisationens kunskaper i området mångfald och likabehandling, stärka teamet och skapa förståelse för våra olika pedagogiska verktyg,*
- *Vi skulle jobbat genom innehållet i mindre grupp. I början av projektet hade alla så mycket tid att alla skulle vara med och utveckla projektet. Det är svårt för 13 personer runt ett bord att göra det. Vissa grupper hade kunnat börja lite senare i projektet.*
- *I så fall skulle jag ändrat på uppstarten, d v s någon form av gemensam utbildning inom området för hela personalgruppen som jobbar i projektet. Skedde till viss del, men hade kanske behövt viss fördjupning.*
- *Det första jag skulle ändra på skulle ha varit att projektet skulle vara i minst två år. Sedan hade jag ändrat på struktur och låtit alla arbetare ha konkreta uppgifter så alla vet vad de har för ansvar. Det med viss antal procent anställ-*

ning har också varit jobbigt för oss alla som arbetat i Sumak, ingen skulle få under 100 procents anställning om jag fick bestämma.

När det handlar om relationen till det externa arbetet så är det t ex följande kommentarer som återkommer:

- *Jag skulle vilja att man hade längre tid och gjorde ett systematiskt arbete med varför människor skulle gå denna utbildning.*
- *Mer tid för förankring i medverkande organisationer. Förankring av vad vi vill bidra med och hur det hjälper organisationerna att utveckla sina verksamheter har istället skett under ledningsträffarna.*
- *Jag skulle ha velat att förberedelseiden med organisationerna innan projektet skulle vi haft möten för att de skulle förstå vad vi ville och vad som förväntades av dem. T e x mötte PwC aldrig Drömmarnas Hus innan.*
- *Specifika utbildningsaktiviteter för chefer/ledare inom organisationerna som skulle kunna fungera som motorer i förändringsarbetet.*
- *Ökad samverkan mellan de tre medverkande organisationerna.*
- *Det tar lång tid mellan de olika etapperna och detta kan vara att deltagarna tappar drivet och entusiasmen. Utbildningstillfällen borde ha varit tätare.*
- *Arbetet med Västra Innerstaden har varit svårare eftersom deltagarna kommer från så många olika arbetsplatser. Då är det svårt att prata om normer på arbetsplatsen när alla har olika. Svårt att hitta gemensamma nämnare mellan de. Jag hade föredragit att de som jobbar under samma tak hade kommit tillsammans för bättre resultat. Nu var de mixade med andra kontor vilket försvårade arbetet.*
- *Jag skulle försökt få en avdelning (från Västra Innerstaden) att genomgå utbildningen istället för människor från olika avdelningar.*

Det är två aspekter som tydligast återkommer bland svaren. Den första handlar om förankringen av projektets insatser hos de medverkande parterna i syfte att åstadkomma bättre förutsättningar för ett strategiskt kompetensutvecklingsarbete. Det andra handlar om förutsättningarna som Västra Innerstaden gick in i projektet med. Sumak handlar i första hand om att synliggöra och diskutera normer på (den egna) arbetsplatsen. Logiken i detta bygger på att personer som delar arbetsplatskultur kommer samman och analyserar denna. Det har då visat sig vara en svårighet när deltagarna inte kommer från samma arbetsplats, utan snarare är spridda över hela organisationen utan egentlig knytning till varandra.

Summering

När vi summerar svaren från den enkät som riktades till 12 personer som varit engagerade i genomförandet av Sumak är det en mycket positiv bild

som lyfts fram. På det hela taget är projektmedarbetarna mycket nöjda och stolta över utvecklingen i projektet. Vi har sett att man menar att Sumak och de tre verktyg man arbetat efter har inneburit en attitydpåverkan hos de individer som deltagit. Man pekar på att insatserna lett till ökad medvetenhet, förståelse, och insikt kring mångfaldsfrågor. Deltagarna anses ha fått en ny bild av Rosengård, och på det hela taget anses Sumak ha öppnat ögonen på och berört deltagarna. Vidare menar projektgruppen att resultaten i första hand relaterar till de individer som deltagit i de kompetenshöjande insatserna, snarare än att resultaten fått genomslag på organisatorisk nivå

Vi frågade om man hade velat ändra något i projektarbetet. Vi såg svar som berörde dels det interna arbetet i projektet, dels relationen till de deltagande organisationerna och i första hand förankringsprocessen. När det handlar om det inre arbetet är det i första hand den initiala förberedelsefasen i projektet som skulle ha varit mer omfattande. Projektet fick en snabb start och genomförandet av projektet ansågs inte vara färdigplanerat och förankrat i projektgruppen vid starten. När det handlar om arbetet med deltagarna och de medverkande organisationerna är det två saker som lyfts fram: förankringen av projektets insatser hos de medverkande parterna i syfte att åstadkomma bättre förutsättningar för ett strategiskt kompetensutvecklingsarbete samt svårigheten att arbeta med arbetsplatslärande när deltagarna inte kommer från samma arbetsplats, utan snarare är spridda över hela organisationen utan egentlig knytning till varandra.

Enkät till projektdeltagare

I syfte att vidare analysera hur projektdeltagarna uppfattat såväl genomförandet såväl som nyttan av Sumak riktades en enkät till de personer som deltagit i projektet. Enkäten riktades till de 367 personer som enligt Drömmarnas Hus deltagit i Sumak. Totalt besvarades enkäten av 205 personer (varav 192 medarbetare och 13 chefer), vilket ger en svarsfrekvens på 56 procent. Till detta räknar vi ett internt bortfall (saknade svar) på ca 10 procent. Erfarenheter från liknande projekt visar att detta är en normal svarsfrekvens, och anses i detta sammanhang ge ett bra underlag för utsagor om projektets genomförande och resultat. Det finns inget som tyder på att bortfallet skulle representera en snedfördelning av resultatet.

I detta avsnitt kommer resultaten för deltagarenkäten att redovisas. Vi har analyserat statistiken för att se om det finns några samband i förhållande till två bakgrundsvariabler: organisation och kön. Vi kommer att ange om

de respektive frågorna har uppvisat sådana mönster. Ledningsgrupperna fick besvara några ytterligare frågor om syftet med och nyttan av deltagande i Sumak. Dessa frågor kommer att redovisas separat efter att deltagarstatistiken presenterats.

Utfall av enkät till deltagande medarbetare i respektive organisation.

Organisation	Antal	Procent (av total)	Män (% inom org)	Kvinnor (% inom org)	Svarsfrekvens enkät
NCC	38	19%	77%	23%	53%
PwC	78	38%	43%	57%	57%
Malmö stad	89	43%	12%	88%	56%
Totalt	205	100%	36%	64%	56%

Framställningen kommer att följa strukturen på enkäten. Det innebär att vi inleder med frågor som rör uppfattningar om genomförandet av projektet. Därefter redovisar vi frågor som rör de resultat och effekter som projektet anses ha gett upphov till.

Frågor kring genomförandet av Sumak

Vi började med att ställa frågor kring genomförandet av projektets aktiviteter. Vi ställde frågan "Hur har du sammantaget uppfattat den/de processdagarna som du deltagit i inom ramen för Sumak?". Av de medelvärden (maxvärde=6) som syns i tabellen nedan framgår att processdagarna överlag uppfattats mycket positivt.

**Hur har du sammantaget uppfattat
den/de processdagarna som du deltagit i inom ramen för Sumak?**
Svar redovisas i medelvärde per processdag och organisation. (Skala 1-6)

Vilken organisation tillhör du?		Process dag 1	Process dag 2	Process dag 3
NCC	Medelvärde (max=6)	4,44	4,48	4,63
	Antal	34	31	27
PwC	Medelvärde (max=6)	4,57	4,71	5,02
	Antal	63	58	54
Västra Innerstaden	Medelvärde (max=6)	4,62	4,71	4,69
	Antal	71	66	62
Total	Medelvärde (max=6)	4,57	4,66	4,80
	Antal	168	155	143

Vi kan även se att det i de flesta fall är en ökande positiv uppfattning från den första till den tredje processdagen, även om det är en förhållandevis jämn fördelning på svaren. Vi bad även deltagarna att kommentera sina svar. Där märks bland annat följande svar gällande de respektive processdagarna:

- *Dag 1 och 2 var fantastiska med en mycket välplanerad struktur och tydliga "mål" och uppgifter, men dag 3 kändes lite mer otydlig och spretig.*
- *De två första dagarna var intressanta eftersom upplägget var välplanerade. Fantastiska sätt att ta upp mångfald. Väldigt kul. Tredje dagen var mycket diskussion.*
- *Deltagarna/grupper var mer interaktiv med pedagogerna dag 1. I dag 2 var de flesta mer tillbakahållna, inte så mkt p g a av kursen utan mer bara p g a av personkemin och deltagarna i gruppen som av någon anledning inte var lika frispråkig som första gången.*
- *Det var fler praktiska övningar under första tillfället som var roliga och lärorika. Bra med diskussioner medan vi lagade mat första gången.*
- *Dålig info till första träffen vad det handlade om. Rörigt och otydligt, stressig moderator. Dag 2 och 3 var lugnare och mer konkreta.*
- *Första processdagen speciellt kändes som fokus mer låg på att pricka av alla punkter för dagen, vilket gjorde att vissa diskussioner aldrig fick slutföras. Även fundersam kring upplägget i stort. Att diskutera mångfald i en grupp, som består av personer som i stort är som sig själv, utvecklar inte nämnvärt. Var tog utsattheten för sina egna fördomar vägen. Att blanda de tre företagen var det minsta man kunde gjort i alla fall.*
- *Första tillfället kändes lite ostrukturerat, sedan blev det bättre.*
- *Första tillfället var lite väl tillrättat, det sades att det var för att inte skrämma upp oss men på vilket sätt utmanades våra tankebanor? Resterande delar är jag mycket nöjd med, de väckte många tankar och frågor.*
- *Första träffen tyckte jag inte gav så mycket och jag tror att jag hade högre förväntningar på att vi inte skulle prata så mycket om vår syn på PwC utan om hur vi kunde förändras mot omvärlden och få inspel från andra kulturer och normer för att bli öppnare i vårt synsätt. Andra tillfället gav mer och speciellt inblicken i känslan av att inte tillhöra när vi fick vars en roll och vi skulle besvara om det hade hindrat oss i vårt liv. Tredje dagen gav mest och det var ett jättebra sätt att sammanfatta allt på. Först tredje tillfället tyckte jag att vi fick bra tips om hur vi kan gå vidare för att vara bra förebilder och hur vi ska agera.*
- *Första två dagar gav mig inte så mycket, ansåg att (mannen) som höll i det var alldeles för partisk och överhuvudtaget inte öppensinnad. Däremot var övriga trevliga, och enklare att arbeta med. Den första dagen var jag öppensinnad, men fick en ganska negativ bild utav det hela när jag lämnade. Diskussionerna som provocerades fram var löjliga och gav inget djup. Andra gången gick i samma tema, men dåligt framtagna övningar... Däremot tredje gången var en oerhört positiv överraskning som var bra från start till slut.*

Tyckte det var mycket trevligt att få gå runt i Rosengård, och lära sig om samhället, bara plus för detta tillfälle!

- *Jag har varit mycket nöjd vid samtliga tillfällen. Viktiga frågeställningar har belysts på ett ytterst bra sätt. Arbetsformerna har varit varierade och bra. Känner mig allra mest nöjd med tillfälle tre.*
- *Jag tycker dag 1 var väldigt luddig. Tycker man borde varit tydligare vad syftet med projektet var samt kapat bort vissa av rollspelsinslagen.*
- *Processdag 1 tog upp många viktiga frågor, men det fanns inte tid att prata färdigt, så det blev lite ytligt. Processledaren var väldigt entusiastisk, tyvärr lite väl entusiastisk eftersom han bara gav tanketid i ca 30 sek innan han började hitta på förslag till svar etc. Det gjorde det svårt att faktiskt få reflektera själv och lägga lite eftertanke kring de viktiga frågeställningarna.*
- *Processdag 3 var i särklass den bästa gången. Samtal samt upplägg var mycket trevligt och givande. De övriga två gångerna var raka motsatsen.*

Av kommentarerna kan vi se att det finns olika uppfattningar. En del tyckte bäst om de första processdagarna, medan en del föredrog det avslutande tillfället. Ett mönster är dock att flera svar pekar på en otydlig start, men att utvecklingen varit positiv. Flera har även lyft fram den avslutande rundvandringen ("Rosengången") som mycket positiv, även om det finns uppgifter om att denna insats väckt viss oro inför mötet med stadsdelen. I en sammanfattning från projektet syns att: *"När vi under etapp två berättade att vi under etapp tre ska vandra i Rosengård blev deltagarna oroliga och spända. Denna information kan ha resulterat i att vi har haft en tappning av deltagare under etapp tre som inte har kommit. Just etapp tre har skiljt sig från de övriga med färre deltagare".*

Vi fortsatte med att ställa fråga mer specifika frågor om genomförandet av och innehållet i processdagarna. Vi bad deltagarna ta ställning till fyra påståenden. Hur svaren fördelade sig syns i tabellerna nedan.

Personen(-erna) som höll i
processdagarna i Sumak
var **väl insatt i sitt ämne.**

Personen(-erna) som höll i
processdagarna i Sumak genomförde dem
på ett pedagogiskt sätt.

	Antal	Procent		Antal	Procent
1. Instämmer inte alls			1. Instämmer inte alls		
2	1	,5	2	3	1,6
3	13	6,8	3	11	5,8
4	19	9,9	4	24	12,6
5	78	40,6	5	73	38,2
6. Instämmer helt	80	41,7	6. Instämmer helt	80	41,9
Vet ej	1	,5	Vet ej	0	0
Totalt	192	100,0	Totalt	191	100,0
Saknade svar	13		Saknade svar	14	
Totalt	205		Totalt	205	

Nivån på processdagarna i Sumak
var väl **anpassade till
mina förkunskaper**

Processdagarna i Sumak har varit
**relevanta i förhållande till
mitt vardagliga arbete**

	Antal	Procent		Antal	Procent
1. Instämmer inte alls	7	3,7	1. Instämmer inte alls	5	2,7
2	7	3,7	2	12	6,4
3	16	8,4	3	35	18,7
4	35	18,3	4	40	21,4
5	66	34,6	5	56	29,9
6. Instämmer helt	56	29,3	6. Instämmer helt	35	18,7
Vet ej	4	2,1	Vet ej	4	2,1
Totalt	191	100,0	Totalt	187	100,0
Saknade svar	14		Saknade svar	18	
Totalt	205		Totalt	205	

Sammantaget ser vi att det finns en mycket positiv uppfattning kring **projektmedarbetarnas insatser**. Även om synen på **nivån** på processdagarna och deras **relevans** i förhållande till det vardagliga arbetet är något lägre så framstår uppfattningen även här vara överlag mycket positiv. En anledning till att uppfattningen på dessa frågor sjunker förklaras främst genom att medarbetarna från Malmö stad förhållit sig mer reserverade, och i vissa fall även negativa, till nivån och relevansen. Många menar att arbetet som, i första hand, socionom inneburit att man redan har en god kunskap om frågor kring mångfald och likabehandling. Detta är ett mönster som vi sett i tidigare utvärderingar av motsvarande projekt, t ex i fallet (o)Likabehandling som drevs av Trelleborgs kommun. När det gäller fördelning i förhållande till kön ser vi att kvinnor är mer negativa än männen, men de är även mer positiva. Män har följaktligen i högre utsträckning markerat mer neutrala svarsalternativ.

För att undersöka förankringen av kompetensutvecklingsinsatsen hos deltagarna frågade vi om man i förväg hade fått information från ansvariga inom företag om syftet med deltagandet i Sumak. På denna fråga är det en något negativ bild som framträder från samtliga parter, även om vissa nyansskillnader syns.

När det gäller NCC:s medarbetare är det en tydlig bild som tecknas, då de flesta helt enkelt svarat: – "Nej". Någon svarade: – "Ja, delvis", medan någon menade: – "Inte riktigt bara att det var någonting om mångfald".

PwC:s medarbetare är mer positiva och flera poängterar att detta skett: – "Ja, vi hade under kontorsmöten genomgått varför PwC gått in i projektet". Det finns svar som nyanserar bilden: – "Att det var obligatoriskt men inte i detalj vad det skulle innebära. Det tycker jag dock var bra". En annan kommentar var: – "Att det avsåg mångfaldsfrågor och viss matlagning visste vi men inte mycket mer". Flera pekar samtidigt på att stort fokus kommit att ligga på att leva upp till det utlovade engagemanget från organisationen och de ekonomiska incitamenten som finns inbyggda i socialfondsprojektet: – "Inte mycket. Framförallt hade det varit bra om man informerat om vikten av att fullfölja och om (projektägarnas) återbetalningsskyldighet om man inte gjorde det. Istället blev det häxjakt på våra timmar.

Deltagarna från Västra Innerstaden förmedlar en tudelad bild. Många är positiva och menar att man informerats om syftet med projektet. Andra är mer tveksamma: – "Nej, inte mycket. Blev ombedd att gå för 'någon måste gå'". En annan kommentar var: – "Inte klart och tydligt. Men jag visste att det var ett projekt inom mångfald".

Vi fortsatte med att fråga om deltagarna hade upplevt att något hindrat dem från att delta i den omfattning som var planerat. Av svaren framgår att en förhållandevis stor andel, nästan en fjärdedel, angett att så varit fallet.

Har du upplevt att någonting hindrat dig från att delta i Sumaks aktiviteter i den omfattning det var planerat?

	Antal	Procent
Ja	45	23,4
Nej	147	76,6
Totalt	192	100,0
Saknade svar	13	
Totalt	205	

Bland svaren märks ingen skillnad i fördelningen när det avser organisation eller kön. I kommentarerna på frågan är det även likartade synpunkter som framträder kring hindrens karaktär. Det handlar i viss utsträckning om privata skäl och sjukdom, men i första hand om att kompetensutvecklingen krockat med det vardagliga arbetet. De kommentarer som skiljer sig från övriga avser PwC, där några anger ett annat skäl som uppfattats som hindrande: – *"Det var näst intill obligatoriskt, men ändå fick vi inte sätta upp all tid på jobb. En del fick bli fritid, och det är plötsligt inte så intressant då. Tyvärr!"*

I syfte att undersöka tillgänglighetsaspekten i projektet frågade vi om man upplevt **några svårigheter att delta i Sumaks aktiviteter** p g a särskilda behov, t ex i form av något funktionshinder? Svaren på frågan antyder att några svårigheter avseende tillgängligheten till projektets aktiviteter inte förelegat. Den enda person som svarat ja på frågan förtydligar sedan sitt svar: – *"Inte personligen men jag undrar hur en person med fysisk funktionsnedsättning/gångsvårigheter skulle ha klarat sig i Drömmarnas hus."*

Har du upplevt några svårigheter att delta i Sumaks aktiviteter genom att du har särskilda behov, t ex i form av något funktionshinder?

	Antal	Procent
Ja	1	,5
Nej	190	99,5
Totalt	191	100,0
Saknade svar	14	
Totalt	205	

Med detta summerar vi att genomförandet av aktiviteterna Sumak har uppfattats mycket positivt av deltagarna. Man har uppfattat de tre processdagarna positivt, även om det finns olika uppfattningar bland deltagarna om de respektive verktyg som projektet varit uppbyggt kring. De reservationer som lyfts fram handlar i första hand om förankringen av projektet och syftet med deltagandet inför starten. Framför allt medarbetare från Västra Innerstaden (socionomer) har sedan pekat på att relevansen av och nivån på insatsen inte varit fullt anpassat till deras arbete. Några problem att delta i projektets aktiviteter har inte förelegat med hänsyn till eventuella funktionshinder eller liknande, men en fjärdedel av deltagarna menar att det vardagliga arbetet har försvårat möjligheterna att följa projektet såsom det var planerat.

Frågor om projektets hållbarhet

Nästa del av våra frågor avser hållbarheten i projektet, d v s om insatserna också lett till avsedda effekter. De mål som satts upp för Sumak är både på organisationsnivå (t ex: *"Stärka möjligheterna för deltagande organisationer att utveckla ett inkluderande och erkännande synsätt som motverkar diskriminering och främjar likabehandling i arbetslivet"*) och på individnivå (t ex: *"Deltagarna ska förstå hur de genom sitt sätt att agera eller strukturera arbetet, kan bidra till en inkluderande och erkännande organisationskultur"*). Nedan kommer de huvudsakliga utfallen av enkäten till medarbetarna att redovisas i förhållande till projektmålen.

MÅL: Fler deltagare ska ha läst mångfaldsplanen

För att följa upp detta mål ställdes två frågor i såväl kartläggnings- som slutenkät. Den första frågan avser om de tillfrågade **känner till sin organisations värdegrund**.

Känner du till din organisations värdegrund?

Svar redovisas i förhållande till enkät före respektive efter deltagande i Sumak.

Enkät				Vilken organisation tillhör du?			Total
				NCC	PwC	Västra Innerstad en, Malmö stad	
Före	Känner du till din organisations värdegrund?	Ja	Count	30	89	75	194
			% inom org	66,7%	78,1%	82,4%	77,6%
	Nej	Count		9	13	8	30
			% inom org	20,0%	11,4%	8,8%	12,0%
	Vet ej	Count		6	12	8	26
			% inom org	13,3%	10,5%	8,8%	10,4%
	Total	Count		45	114	91	250
			% inom org	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Efter	Känner du till din organisations värdegrund?	Ja	Count	34	64	74	172
			% inom org	97,1%	94,1%	94,9%	95,0%
	Nej	Count		1	4	4	9
			% inom org	2,9%	5,9%	5,1%	5,0%
	Total	Count		35	68	78	181
			% inom org	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Av tabellen ovan framgår att deltagarna efter projektet anger att de i betydligt högre utsträckning känner till sin organisations värdegrund. Störst utveckling syns bland NCC:s medarbetare där skillnaden uppgår till mer än 30 procent. Det ska i sammanhanget tilläggas att NCC enligt uppgift arbetat med internt värdegrundsarbete parallellt med Sumak.

Vi fortsatte med att fråga om de tillfrågade hade läst den egna organisationens mångfaldsplan. Detta har varit ett centralt inslag i projektaktiviteterna och deltagarna har t ex fått läsa och arbeta med organisationens mångfaldsplan i samband med processdag 3. Att detta lett till att deltagarna i betydligt större utsträckning läst denna plan syns i tabellen nedan.

**Har du läst den plan/policy som finns
för hur din organisation ska arbeta med mångfald?**

Svar redovisas i förhållande till enkät före respektive efter deltagande i Sumak.

Enkät				Vilken organisation tillhör du?			Total
				NCC	PwC	Västra Innerstad en, Malmö stad	
Före	Har du läst den plan/policy som finns för hur din org. ska arbeta med mångfald?	Ja	Count	23	32	62	117
			% inom org	65,7%	34,8%	78,5%	56,8%
	Nej	Count	10	42	12	64	
		% inom org	28,6%	45,7%	15,2%	31,1%	
	Vet ej	Count	2	18	5	25	
		% inom org	5,7%	19,6%	6,3%	12,1%	
	Total	Count	35	92	79	206	
		% inom org	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Efter	Har du läst den plan/policy som finns för hur din org. ska arbeta med mångfald?	Ja	Count	32	55	67	154
			% inom org	91,4%	80,9%	87,0%	85,6%
	Nej	Count	3	13	10	26	
		% inom org	8,6%	19,1%	13,0%	14,4%	
	Total	Count	35	68	77	180	
		% inom org	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Av tabellen ser vi att det skett en utveckling, inte minst avseende PwC:s medarbetare där nästan 45 procent fler anger att de läst organisationens mångfaldsplan. Att inte samtliga deltagare anger att de läst planen förklaras sannolikt med att inte alla medverkat vid samtliga processdagar och att dessa troligen missat den dag då denna aktivitet genomfördes.

MÅL: Fler deltagare ska anse att mångfaldsplanen är relevant för deras arbete

Nästa mål avser att deltagarna ska anse att mångfaldsplanen är relevant för sitt arbete. Detta kan ses som ett svårt mål att uppfylla då Sumak inte strävat efter att påverka parternas mångfaldsplaner. Tanken är snarare att deltagarna genom att de får bättre kännedom om mångfaldsfrågor/likabehandling får bättre förutsättningar att tillämpa planen i sitt arbete. Hur svaren på frågan fördelade sig syns i tabellen nedan.

Om du svarat att du läst din organisations mångfaldsplan, hur **relevant** anser du att planen/policyn är för ditt arbete?

Svar redovisas i förhållande till enkät före respektive efter deltagande i Sumak.

Enkät			Vilken organisation tillhör du?			Total	Medel-värde
			NCC	PwC	Västra Innerstaden, Malmö stad		
För e	Om du svarat att du läst din organisations mångfaldsplan, hur relevant anser du att planen/policyn är för ditt arbete?	1	Count	10	7	27	44
			% inom org	29,4%	8,6%	36,5%	23,3%
		2	Count	11	24	29	64
			% inom org	32,4%	29,6%	39,2%	33,9%
		3	Count	2	22	4	28
			% inom org	5,9%	27,2%	5,4%	14,8%
		4	Count	2	3	5	10
			% inom org	5,9%	3,7%	6,8%	5,3%
		5	Count	1	2	1	4
			% inom org	2,9%	2,5%	1,4%	2,1%
Efter	1=MYCKET IRRELEVANT		Count	8	23	8	39
	6=MYCKET RELEVANT	6	% inom org	23,5%	28,4%	10,8%	20,6%
	Total		Count	34	81	74	189
			% inom org	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Om du svarat att du läst din organisations mångfaldsplan, hur relevant anser du att planen/policyn är för ditt arbete?	1	Count	0	1	0	1
			% inom org	0,0%	1,6%	0,0%	,6%
		2	Count	0	4	1	5
			% inom org	0,0%	6,5%	1,5%	3,1%
		3	Count	2	8	7	17
			% inom org	6,1%	12,9%	10,4%	10,5%
		4	Count	7	17	10	34
			% inom org	21,2%	27,4%	14,9%	21,0%
		5	Count	15	17	26	58
			% inom org	45,5%	27,4%	38,8%	35,8%
	1=MYCKET IRRELEVANT		Count	7	8	21	36
	6=MYCKET RELEVANT	6	% inom org	21,2%	12,9%	31,3%	22,2%
		Vet ej	Count	2	7	2	11
			% inom org	6,1%	11,3%	3,0%	6,8%
	Total		Count	33	62	67	162
			% inom org	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Av tabellen ser vi återigen att det skett en stor utveckling. Denna gång avser utvecklingen i första hand NCC, men även Malmö stad. Medarbetarna från PwC lite mer reserverade, vilket utvecklas av några personer i kommentarerna på frågan: – "Väldigt allmänt hållen. Den påverkar inte mitt arbete direkt". – "En policy som inte är så handfast utan beskriver mer bra ord. Det används i mitt dagliga arbete på så vis att vara etiskt korrekt vid möte med nya människor (kollegor som kunder), vilket vi även utvärderas på". – "Alltid viktigt men jag tror att det framför allt är viktigt att ledarna visar vägen genom att "göra" så att det inte blir bara "ord". (...) Det märks tydligt om det känns genuint eller ej". Även från de övriga organisationerna finns dock reservationer till planernas beskaffenhet: – "Många fina ord, men det behövs en del arbete inom NCC för att uppnå dem och processa ut det ordentligt i organisationen". – "En mångfaldsplan i en offentlig förvaltning (Västra innerstaden) är ALLTID relevant. Men är det genomförbart?"

MÅL: Fler deltagare ska anse att mångfald är en framgångsfaktor för organisationen.

För att följa upp detta mål ställdes två frågor i de två enkäterna. Vi bad deltagarna ta ställning till ett påstående att mångfald kan bidra till att göra organisationen mer framgångsrik samt om hur de ser på mötet med människor av annan etnisk tillhörighet. I slutenkäten bad vi dessutom deltagarna ta ställning till ett påstående om huruvida de ser mångfald är en framgångsfaktor för organisationen.

Mångfald kan göra vårt företag/organisation mer framgångsrik.

Svar redovisas i medelvärde (M) (skala 1-6, max=6) fördelat på org. samt enkät.

	Medel, enkät 1	Medel, enkät 2	Förändring, e1 -> e2
Total	4,11	4,32	+0,21
NCC	3,77	4,21	+0,44
PwC	4,27	4,37	+0,10
Malmö	4,07	4,32	+0,25

Jag uppfattar möten med människor av annan etnisk tillh. som positivt.

Svar redovisas i medelvärde (M) (skala 1-6, max=6) fördelat på org. samt enkät.

	Medel, enkät 1	Medel, enkät 2	Förändring, e1 -> e2
Total	4,07	4,40	+0,33
NCC	3,64	4,09	+0,45
PwC	4,07	4,46	+0,39
Malmö	4,28	4,49	+0,21

Jag tycker att mångfald är en **viktig framgångsfaktor** för min org.
Svar redovisas i medelvärde (M) (skala 1-6, max=6) fördelat på org. samt enkät.

	Medel, enkät 1	Medel, enkät 2	Förändring, e1 -> e2
Total	-	4,41	-
NCC	-	4,15	-
PwC	-	4,41	-
Malmö	-	4,53	-

Av svaren kan vi se att Sumak har bidragit till en tydlig *attitydpåverkan*. Då vi inte kan spåra svar till unika respondenter kan vi inte uttala oss huruvida svaren i de första påståendena är direkt kopplade till varandra. Likväl är tendensen tydlig i det att samtliga värden är mer positiva i slutenkäten än vad som var fallet i kartläggningsenkäten.

MÅL: Stärka möjligheterna för organisationerna att utveckla ett inkluderande/erkännande synsätt som motverkar diskriminering och främjar likabehandling i arbetslivet.

För att få en indirekt indikation på huruvida ovanstående organisationsmål infriats bad vi deltagarna ta ställning till ett påstående om de själva genom Sumak fått en ökad kunskap om hur diskriminering motverkas och likabehandling främjas. Detta relaterar också en av de fyra resultat- och effektindikatorer som ställts upp för socialfondsprogrammet⁹.

**Genom Sumak har jag fått ökad kunskap om hur
diskriminering motverkas och likabehandling
främjas.**

	Antal	Procent
1. Instämmer inte alls	6	3,3
2	21	11,4
3	42	22,8
4	77	41,8
5. Instämmer helt	38	20,7
Totalt	184	100,0
Sknade svar	21	
Totalt	205	

⁹ Socialfondens indikator är: "Antal deltagande arbetsställen som efter avslutat projekt upplever att arbetsplatsen har fått en ökad kunskap om hur diskriminering motverkas och likabehandling främjas".

Svaren indikerar även här att Sumak haft påverkan. Mer än 60 procent anger att de instämmer i att de fått ökad kunskap om hur diskriminering motverkas och likabehandling främjas.

MÅL: Deltagarna ska förstå hur de genom sitt sätt att agera eller strukturera arbetet kan bidra till en inkluderande och erkännande organisationskultur.

För att undersöka relationen till detta mål ställdes tre frågor i slutenkäten. Först om deltagarna fått ökad kunskap om en inkluderande arbetsplatskultur, sedan om de fått insikt hur de själva kan bidra till detta och avslutningsvis om de fått ökad kunskap om ett inkluderande bemötande. Hur svaren fördelar sig syns i de tre tabellerna nedan.

Av tabellerna framgår att deltagarna förhåller sig positiva till Sumaks betydelse i detta avseende. Mer än 60 procent har svarat något av de positiva svarsalternativen i förhållande till påståendena. Vad gäller fördelningen över de respektive organisationerna är Västra Innerstaden genomgående mindre positiva än PwC och NCC. De två senare är å andra sidan förhållandevis lika i sina svar.

Genom Sumak har jag fått ökad kunskap om vad som kännetecknar en inkluderande arbetsplatskultur.

	Antal	Procent
1. Instämmer inte alls	5	2,7
2	15	8,2
3	39	21,2
4	83	45,1
5. Instämmer helt	42	22,8
Totalt	184	100,0
Saknade svar	21	
Totalt	205	

	Medelvärde
Total	3,74
NCC	3,88
PwC	3,93
Malmö	3,49

Genom Sumak har jag fått insikt om vad jag själv konkret
kan göra för att bidra till en mer inkluderande
arbetsplatskultur.

	Antal	Procent
1. Instämmer inte alls	3	1,6
2	21	11,4
3	45	24,3
4	85	45,9
5. Instämmer helt	31	16,8
Totalt	185	100,0
Saknade svar	20	
Totalt	205	

	Medelvärde
Total	3,61
NCC	3,91
PwC	3,74
Malmö	3,34

Genom Sumak har jag fått ökad kunskap/verktyg om hur jag
kan bemöta andra människor på ett
inkluderande sätt.

	Antal	Procent
1. Instämmer inte alls	6	3,3
2	16	8,7
3	48	26,2
4	72	39,3
5. Instämmer helt	41	22,4
Totalt	183	100,0
Saknade svar	22	
Totalt	205	

	Medelvärde
Total	3,66
NCC	3,88
PwC	3,76
Malmö	3,45

Vi bad deltagarna även att kommentera sina svar. Där märker vi bland annat följande synpunkter:

- Tycker framförallt att Sumak gett en tankeställare! Väcker tankar och idéer.
- Bra diskussioner kring mångfald, diskriminering osv på Sumak, men inte så tydligt eller konkret vad exakt jag själv kan göra, eller vad PwC kan/ska göra.

- *Den kompetens Sumak hade att ge var ingen nyhet för mig. Kan en hel del om olika kulturer.*
- *Detta är lite svårt att svara på eftersom jag arbetar heltid med folk från olika kulturer och är väl insatt i vikten av kulturella skillnader, värdegrund, genusfrågor mm.*
- *Jag har i mitt privatliv mycket kontakt med alla typer av människor och människor från andra länder och tycker inte att denna del gav mig så mycket nya insikter utöver de erfarenheter jag redan har.*
- *Kan inte påstå att jag fått ökad kunskap genom två dagar på Sumak.*
- *Tycker att Sumak har belyst många aktuella problem i vardagen men känner att jag redan hade dessa värderingar med mig i bagaget. Däremot känner jag att jag fått en ökad kunskap och insikt i andra kulturer genom möten och delaktighet.*
- *Som vanligt är det så att de personer (chefer) som verkligen behöver gå och lära sig avstår från att delta. Fnyser och rynkar på näsan och tycker att man inte har tid och att det bara är trams som tas upp.*
- *Upplever inte att ledningen är mottaglig för det som workshoppades fram som förslag till utveckling. Alla de delar som avsåg vad ledningen borde förändra så att alla kan arbeta med mångfald har nonchalerats utifrån "Typiskt medarbetare att hitta på saker som är fel hos ledningen istället för att göra någonting själva". De har inte insett att alla måste göra något men de med störst makt måste göra mest.*

De två huvudsakliga poängerna som syns i kommentarerna ovan är att man redan sedan tidigare haft kunskaper kring ämnet och att den omfattning som insatsen (tre processdagar) innebär inte är tillräcklig för att ge upphov till djupare kunskaper.

Koppling till Socialfondens resultat- och effektindikatorer

Sumak finansieras inom ramen för Socialfondens programområde 1: kompetensförsörjning. Den förväntan som ställs på sådana insatser är att de ska leda till utveckling av kompetenser samt i förlängningen avtryck inom medverkande organisationer. De indikatorer som ställts upp är följaktligen:

- *att deltagare ska uppleva att kompetensutvecklingsinsatsen resulterat i att de 1) givits förutsättningar att ta sig an fördjupade arbetsuppgifter eller bredda sitt arbetsområde eller 2) har fått fördjupade eller breddade arbetsuppgifter*
- *att kompetensutvecklingsinsatsen resulterar i att arbetsplatsen 1) präglas av fördjupade kunskaper inom nuvarande arbetsområden och 2) har breddat sin verksamhet, vilket kommer att leda/har lett till ett behov av att få nya eller förändrade arbetsuppgifter utförda.*

För att konkret undersöka projektets relation till dessa indikatorer ställde vi tre frågor i slutenkäten: om insatsen har lett till **ökade kunskaper** som deltagaren kan ha nytta av i sitt arbete, om deltagaren har **använt sig av kunskaperna** i utförandet av sitt arbete samt om insatsen har lett till **förändringar i organisationen**. Hur svaren fördelade sig på dessa frågor syns i tabellerna nedan.

I vilken utsträckning har Sumak gett dig ökade kunskaper som du kan ha nytta av i ditt arbete?

	Antal	Procent
1. I mycket liten utsträckning	10	5,5
2	18	9,8
3	42	23,0
4	62	33,9
5.	39	21,3
6. I mycket hög utsträckning	12	6,6
Totalt	183	100,0
Saknade svar	22	
Totalt	205	

	Medelvärde
Total	3,73
NCC	4,09
PwC	3,76
Malmö	3,51

Av tabellen framgår att de tillfrågade i förhållandevis hög utsträckning anger att de fått ökade kunskaper (vi har tidigare sett att såväl projektgruppen som deltagare uttryckt att insatserna *synliggjort* aspekter kring t ex normer på arbetsplatsen). Vi ser samtidigt att medarbetare från NCC är mest positiva, medan personal från Västra Innerstaden är mer reserverade. Detta bör även ses i relation till resultaten som tidigare presenterades avseende deltagarnas syn på nivån på processdagarna och deras relevans i förhållande till det vardagliga arbetet (se s 22). Vi bad även deltagarna utveckla sina svar, och bland synpunkterna märks bland annat följande:

- Att bättre förstå kulturskillnader och vilken betydelse det har för invandrare att komma in i samhället.
- Att ställa frågor och inte ha förutfattade meningar.
- Delvis har jag nytta av ökade kunskaper i mitt arbete. Jag jobbar som inköpare och ibland gör jag affärer med företagsledare som har utländsk bakgrund.

- *Hade ganska mycket kunskaper före projektdeltagandet.*
- *Har fått en ökad medvetenhet kring mångfald m.m.*
- *Jag började min tjänst som praktikant och fick sedan besked om att jag kan stanna ett år till. Jag jobbar med arkivarbete och har inte så mycket kontakt med andra människor förutom mina kolleger förstås. Därav det låga betyget på frågan.*
- *Jag vet ej hur jag ska använda nämnda kunskapen i mitt dagliga arbete.*
- *Kan inte direkt koppla detta till mitt arbete eftersom jag inte direkt arbetar med människor.*
- *Små idéer har kommit fram när man har diskuterat i grupper och sammanhållning.*
- *Upplever att SUMAK kompletterade mina kunskaper.*

Av svaren framgår att deltagarna till viss del har svårt att knyta lärandet till utförandet av arbetet, och i många fall anger man att kunskapsnivån redan varit hög inför deltagandet. Detta avser i första hand medarbetare från Västra Innerstaden.

Vi fortsatte med att fråga om man använt sig av de nya kunskaper man fått genom Sumak och vi ser att kommentarerna från föregående fråga återkommer. Av tabellen nedan framgår att svaren är mer reserverade på denna fråga, och medelvärdet sjunker från M=3,73 till M=3,15. Vi ser även att mönstret där medarbetare från NCC är mest positiva, medan personal från Västra Innerstaden är mer reserverade kvarstår.

I vilken utsträckning har du använt dig av de nya kunskaperna när du utför ditt arbete?

	Antal	Procent
1. I mycket liten utsträckning	20	10,9
2	28	15,2
3	66	35,9
4	47	25,5
5.	17	9,2
6. I mycket hög utsträckning	6	3,3
Totalt	184	100,0
Saknade svar	21	
Totalt	205	

	Medelvärde
Total	3,15
NCC	3,24
PwC	3,21
Malmö	3,06

Vi bad även här deltagarna utveckla sina svar. Bland synpunkterna märks bland annat följande:

- *Att våga ställa frågor!*
- *Bemöter medarbetare med annan etnisk bakgrund på ett helt annat sätt!*
- *Har inte använt det i någon större utsträckning.*
- *I bemötandet av människor.*
- *I mitt bemötande och i min syn på hur andra bemöts.*
- *Jag bedömer att jag redan sedan tidigare har ett öppet sätt mot alla människor och vill ge alla människor en ärlig chans. Därmed vet jag inte om jag har fått några nya kunskaper som jag har använt mig av.*
- *Kanske lite omedvetet.*
- *Man tänker mer på hur man uttrycker sig, hur man blir bemött och hur man själv bemöter folk, funderar mycket på mina egna värderingar.*
- *Pratar med "nya" människor i hissen.*
- *Jag arbetar med maskiner, och det var bara ett par veckor sedan sista Sumak-dagen.*
- *Svårt att koppla detta till ekonomiadministration*

Kommentarerna utvecklar vidare de svårigheter som flera av respondenterna uttrycker avseende överföringen av lärdomarna från projektet till den egna arbetssituationen. Denna trend återspeglas även i den efterföljande frågan om lärandet medfört några förändringar i organisationen.

I vilken utsträckning har lärandet som skett hos dig och dina medarbetare lett till utveckling av nya arbetssätt, attityder, beteenden etc inom din organisation?

	Antal	Procent
1. I mycket liten utsträckning	21	11,5
2	37	20,3
3	64	35,2
4	43	23,6
5.	12	6,6
6. I mycket hög utsträckning	5	2,7
Totalt	182	100,0
Saknade svar	23	
Totalt	205	

	Medelvärde
Total	2,98
NCC	3,09
PwC	3,18
Malmö	2,74

Av tabellen nedan ser vi att medelvärdet sjunker ytterligare till M=2,98, vilket illustrerar att majoriteten av de tillfrågade angett att lärandet i liten utsträckning (hittills) bidragit till utveckling av nya arbetssätt, attityder, beteenden osv inom organisationen. Denna gång är personal från PwC mest positiva, medan personal från Västra Innerstaden fortsatt är mer reserverade. Bland kommentarerna på frågan förtydligas svaren:

- *Lärandet som skett var mer av repetition, men inte har lett till några nya arbetssätt, attityder eller beteende.*
- *Dessa frågor har mina medarbetare och jag ständigt på agendan sen många år. Därför var det inte mycket nytt att diskutera.*
- *Vi var för det första riktigt bra på mångfald redan från början på min arbetsplats, och tre veckor är på tok för lite tid för att utveckla nya arbetssätt.*
- *Ännu ser man ingen förändring, detta tar tid.*
- *Tyvärr har för få gått för att det ska genomsyra arbetsplatsen.*
- *Få personer har genomfört.*
- *Stor organisation – få personer gått utbildningen.*
- *Har än inte lett till så mycket mer än att samtal i ämnet/diskussioner kommit igång - men det känns som första steget.*
- *Allt tar lång tid och det måste vara chefer som driver på också, inte bara vanliga medarbetare.*
- *Ingen intern uppföljning.*
- *Inget är annorlunda, allt är som vanligt. Har man en chef som är emot invandring kan det inte bli någon förändring.*
- *Jag hoppas att det kommer en bra handlingsplan efter att ledningsgruppen har tagit alla våra kloka tankar och sammanfattat dessa.*

Synpunkterna ovan illustrerar att det är fyra teman som går igenom i kommentarerna. Den första är **tidsaspekten** där många kommenterar att en sådan utveckling tar tid, och att det inte är rimligt att ännu förvänta sig en sådan utveckling. Den andra punkten är **insatsens koppling** till organisationen där framför allt medarbetare från Västra Innerstaden poängterar att det inte varit en tillräckligt stor andel av personalen från respektive arbetsplats som deltagit för att lärandet ska kunna få genomslag på organisationsnivå. Den tredje poängen pekar på att medarbetarna anser att man **redan haft välutvecklade arbetssätt** på arbetsplatsen och att projektet inte bidragit till att utveckla dessa. Den avslutande, men inte minst viktiga, poängen avser **ledningens centrala roll** i en strategisk tillämpning av en kompetensutvecklingsinsats. Bland kommentarerna märker vi tveksamheter kring projektets förankring inom de deltagande organisationerna.

Att det finns synpunkter på ledningens engagemang i utvecklingsarbetet syns även på nästa fråga, d v s om man anser att Sumak bidragit till att **utveckla ett inkluderande och erkännande synsätt** i organisationerna. Det ska tilläggas att medarbetarnas synpunkter är tydligast i förhållande till Västra Innerstaden, vilket till viss del förklaras av den omfattande organisationsförändring som pågått i Malmö stad under projekttiden och där framför allt ledningsstrukturen påverkats i mycket hög utsträckning. Synpunkterna är dock inte unika för Malmö stad, utan återkommer när det handlar om samtliga tre organisationer.

Målet med Sumak är att stärka din organisations möjligheter att "utveckla ett inkluderande och erkännande synsätt som motverkar diskriminering och främjar likabehandling i arbetslivet".

I vilken utsträckning tycker du att Sumak bidragit till detta i din organisation

	Antal	Procent
1. I mycket liten utsträckning	15	8,3
2	24	13,3
3	50	27,8
4	51	28,3
5.	31	17,2
6. I mycket hög utsträckning	9	5,0
Totalt	180	100,0
Sknade svar	25	
Totalt	205	

	Medelvärde
Total	3,42
NCC	3,74
PwC	3,50
Malmö	3,18

Av tabellen ovan framgår att det är en stor spridning bland deltagarnas svar på frågan om projektets inverkan på "ett inkluderande och erkännande synsätt". Detta kan delvis bero på att det är en fråga som är något svår att tolka och ta ställning till. Vi kan likväl se att mönstret från tidigare där NCC:s personal är mer positiva och medarbetare från Västra Innerstaden är mer tveksamma återkommer. Bland kommentarerna ser vi sedan följande exempel:

- *Det finns redan en medvetenhet i organisationen.*
- *Det har gett tillfälle till reflektion och lyft upp frågorna på arbetsplatsen.*
- *Det vet jag inte ännu, återstår att se, detta är en trög organisation*

- *Det är för tidigt att säga något om detta ännu. Det tar tid och man hoppas på en förändring och en nyare syn. Men i slutändan handlar det om att tjäna pengar. Pengarna styr.*
- *Har inte sett någon intern handlingsplan eller specifika aktiviteter som ett tydligt resultat av Sumak. Var och en som deltagit tror jag har tagit till sig en del och blivit bättre på att samverka etc.*
- *Om det skulle gjort någon påverkan av vår organisation skulle alla mina medarbetare gått på Sumak.*
- *Ingen märkbar förändring, men hoppet kvarstår.*
- *Jag som är invandrare upplever att min organisation har ett inkluderande och erkännande synsätt som motverkar diskriminering och främjar likabehandling i arbetslivet, så jag inte upplever att Sumak har direkt bidragit till detta.*
- *Svårt att definiera vad Sumak gett specifikt, men genom att ständigt arbeta med dessa frågor kan det ju bara bli bättre. Jag ser Sumak som en del av det arbete som redan genomförts och som det kontinuerliga arbetet som bedrivs - ett komplement.*
- *Tror det är för kort tid som har gått för att kunna svara på det.*
- *Tror säkert att PwC utvecklar detta, men har inte någon information om hur detta ska göras, eller när detta verkligen påbörjas, eller om det "bara" blir en ny policy.*
- *Känner inte att det är förankrat hos ledningen och det måste börja där.*
- *Att inte våra chefer har deltagit i större utsträckning är anmärkningsvärt!*
- *Chefer som sänder medarbetare till Sumak och sedan inte har en susning ang innehållet är en skandal!*

När det gäller ledningarnas engagemang så ställdes en fråga till ledningsgrupperna från respektive organisation vad de ansåg att det **främsta värdet för organisationen** låg av att ha deltagit i Sumak. Bland svaren kan vi se att bilden kring attitydpåverkan och förståelse bekräftas av ledningarna.

- *Att vi talar om problemen istället för att läsa om något som är skrivet av HR-avdelningen (policy).*
- *Ökad kunskap om vad mångfald innebär och hur vi bidrar till att skapa inkluderande arbetsplatser där alla känner sig välkomna och respekterade.*
- *Att vi enats om att vi är oense om affärsnyttan/-värdet med ökad mångfald, men att vi är ense om att det kan vara "good enough" att vi tar ett samhällsansvar.*
- *Att alla har fått möjlighet att vara med under relativt många timmar för att diskutera den här typen av frågor med andra oberoende av befattning eller specialistkunskap.*

- *Att så många av våra medarbetare tillsammans har diskuterat dessa frågor, att frågorna kommit upp på bordet och att så många medarbetare faktiskt kommit ut och besökt Rosengård.*
- *Som jag ser det ligger det i de dialoger som startat över våra interna gränser. Det har varit mycket värdefullt.*

Avslutningsvis summerar en ur ledningsgruppen nyttan på följande sätt:
– *”Information, förståelse och ett uppvaknande när det gäller frågor som idag är stora i Sverige”.* Detta sammanfattar på ett träffsäkert vis mycket av det som kommit fram tidigare under framställningen av utvärderingens resultat.

Det är dags att summera vad som framkommit angående hållbarheten i Sumaks insatser. Vi har sett att deltagarna efter projektet anger att de i betydligt högre utsträckning känner till sin organisations värdegrund, samt att deltagarna i betydligt större utsträckning läst sin organisations mångfaldsplan. Nästa mål är att deltagarna ska tycka att mångfaldsplanen är relevant för sitt arbete, vilket de i högre utsträckning gör efter projektet.

Vidare har det framgått att deltagarna angett att Sumak bidragit till deras förståelse av och kunskaper kring mångfalds- och likabehandlingsarbete. Av svaren framgick att Sumak kan sägas ha haft en tydlig attitydpåverkan på individerna. T ex menar mer än 60 procent anger att den instämmer i att de fått ökad kunskap om hur diskriminering motverkas och likabehandling främjas. Samtidigt har vi sett att NCC och PwC genomgående varit mer positiva, medan personal från Västra Innerstaden varit mer reserverade.

Samtidigt har vi sett att deltagarna menar att de till viss del har svårt att knyta lärandet till utförandet av arbetet. Flera av respondenterna uttrycker svårigheter avseende överföringen av lärdomarna från projektet till den egna arbetssituationen. Detta förklaras sedan genom tidsaspekten, insatsens koppling till organisationen, att man redan haft välutvecklade arbetssätt på arbetsplatsen samt ledningens centrala roll där det pekas på bristande förankring inom de deltagande organisationerna.

Synen på Sumaks modell och pedagogiska verktyg

För att avslutningsvis följa upp hur deltagarna i ett övergripande perspektiv uppfattat Sumak ställde vi en fråga om hur deltagarna uppfattat strukturen på den förändringsprocess som utvecklats och tillämpats inom ramen för Sumak. Av tabellen nedan framgår att

deltagarna ger modellen ett övergripande positivt omdöme samt att detta inte skiljer sig åt mellan de respektive organisationerna.

Sumak har utgått från en lärprocess som bygger på tre pedagogiska verktyg: kultur/konst, mat och kommunikation. I vilken utsträckning anser du att det är en framgångsrik/väl fungerade modell för att arbeta med kompetensutveckling i vidare bemärkelse?

	Antal	Procent
1. I mycket liten utsträckning	3	1,7
2	8	4,5
3	21	11,8
4	55	30,9
5.	58	32,6
6. I mycket hög utsträckning	33	18,5
Totalt	178	100,0
Saknade svar	27	
Totalt	205	

	Medelvärde
Total	4,43
NCC	4,44
PwC	4,40
Malmö	4,45

Vi bad deltagarna utveckla sina svar, och i dessa kommentarer syns att det finns vitt skilda uppfattningar om de olika verktygens roll i processen. Vi noterar t ex att det finns många skilda åsikter om matlagningsinslaget:

- *Sumak tycker jag är en god idé och det har varit intressant att vara med, att få lära sig mer om mångfald, diskriminering etc. Däremot saknar jag att konkret kunna koppla ihop detta med mitt arbete, inom PwC är det så många olika grupperingar och arbetssätt att det inte går att dra allt över en kam. Saknar också mer information/feedback från ledning eller dyl inom PwC vad som nu ska hända/har hänt (för att inte Sumak ska falla i glömska).*
- *Alltid bra när lärande går hand i hand med kultur och kommunikation. Att dessutom få med mat är suveränt och förenande.*
- *Behövs mer kommunikation – öppenhet för att lyckas – den tryggheten fanns aldrig i grupperna vid diskussioner.*
- *Bra blandning av aktiviteter, dagarna gick superfort!*
- *Bra forum att diskutera i. Blir inte så stelt. Revisorer/ekonomer behöver komma utanför sin zon för att uppleva annat!*
- *Det är friare än att bara sitta still, jag tror man tar mer åt sig av infon man får när det är under sådana former*

- *Fantastiskt engagerande genom att arbetssättet hela tiden är omväxlande. Matlagningen öppnade upp för diskussioner på ett naturligt och avslappnande sätt.*
- *Det har blivit tydligt att Sumak använt oss mer som provkaniner för att utveckla sitt eget koncept mer än att Sumak varit ett verktyg för oss i offentlig verksamhet att arbeta med mångfaldsfrågor.*
- *Jag skulle kunna välja bort rent handgriplig matlagning till fördel för de andra delarna.*
- *Jag tycker att matinslaget var en bra och trevlig del av projektet.*
- *Kultur, konst och mat är mycket viktiga delar när det gäller att lära känna andra kulturer.*
- *Kände att maten kanske hade för stor betydelse under projektet.*
- *Mat har varit det mest intressanta, då vi har fått jobba tillsammans med kvinnorna från Rosengård och på ett naturligt sätt kommunicerat och frågat, vilket har gett mig mervärde och mer kunskap om andra kulturer.*
- *Maten är ett trevligt inslag, men ger konkret inte lika mycket som de andra delarna.*
- *Matlagningen tillsammans uppskattade jag mycket!*
- *Mycket bra och givande dagar! Framförallt är det personerna som genomfört Sumak som gjort det till en succé.*
- *Trevligt att arbeta tillsammans med matlagning eller annat, prova olika maträtter och samtala. Dock anser jag att möjligheten till samtal med representanter från andra kulturer kunde vara fler och längre.*
- *Väldigt trevligt sätt, som lätt "fastnar" i minnet.*

Vi ställde tidigare en fråga om hur man uppfattat de processdagar man deltagit i (se s 19). Även där framkom synpunkter som rör upplägget av förändringsprocessen:

- *Bra och trevliga ledare, men med tanke på gruppens sammanfattning ganska lite mångfald. Konceptet att göra saker tillsammans (matlagning) gav möjligheter till samtal och möten.*
- *De olika arbetssätten, gruppdiskussionerna tydliggjorde på ett bra sätt hur vi (ofta omedvetet) agerar på ett exkluderande sätt.*
- *Det var härligt att få vara tillsammans med så många positiva/öppna människor med olika bakgrund. Det var avstressande och kul. Vi blev mycket väl omhändertagna av duktiga engagerade karismatiska projektledare. Att få börja arbetsdagen i en sådan lugn atmosfär var en lisa för kropp och själ. Allra roligast hade vi i samband med matlagning. Maten blev fantastisk och vi hade alla bidragit till resultatet.*
- *Det var mycket intressant att träffa andra människor och laga mat tillsammans. Det var spännande att bli informerad om att det finns så många*

olika kryddor man kan använda i matlagningen. Att delta i sådana gemensamma aktiviteter gör att man sätter större värde på resultatet.

- *Diskussionerna som kommit upp samt hela upplägget med gemensamma övningar integrerat med matlagning, har gett ett mångfaldstänk. Respekt för individen i slutändan som gagnar vår personliga utveckling, men också stimulerar till ett sundare arbetsklimat.*
- *Intressanta på så vis att i vissa situationer som spelats upp, eller där vi själva varit deltagare, så har man kommit underfund med hur man personligen reagerar i olika lägen, var man själv står i förhållande till andra människor. Man har fått lite att fundera på om sig själv och hur andra kan uppfatta saker som för mig är självklara. Matlagningen var ju en del, och det var en kul grej att få med sig.*
- *Konceptet har varit för enkelt och har inte känts utvecklande. Nivån på utbildningen har ej levt upp till tidigare kunskaper man har med sig från t ex socionomutbildningen. Jag tycker även att teorin och praktiken ej har gått ihop, dvs utbildning i mångfaldsfrågor som faller i de klassiska fällorna att kvinnor lagar mat och män står för underhållet och "matlagning är bra för kulturmöten". Det har ej funnits någon självkritik i utbildningen.*
- *Laga mat var jättekul, men tyckte att det var bättre diskussioner andra gången. Min känsla kan bero på att det kändes tryggare att lära känna varandra genom att vara tvungen att laga mat med varandra. Så på det hela taget är nog upplägget rätt*
- *Var ett helt annat upplägg än vad man förväntade sig. Trodde mer det skulle vara diskussioner om mångfald, men som upplägget var blev det mycket mer givande.*

I anslutning till frågan om hur man uppfattat den modell som tillämpats i Sumak frågade vi även deltagarna om de skulle vilja se några **förändringar** av projektet. Vi bad dem t ex att ange om man skulle önska mer eller mindre av någon del?

- *Jag tycker att om Sumak ska ha någon påverkan av vår organisation ska det göras mer än tre etapper och det ska vara med samma personer varje gång. Det har känts lite för rörigt i de sammanhangen. Därför blir det lite stelt i början av varje etapp.*
- *Att det skulle ha varit samma grupper för alla processdagar.*
- *Jag tycker att det hade varit bra om man hade varit med samma personer vid alla tillfällen. Samtidigt är det trevligt att träffa nya människor.*
- *Vi skulle gått fler samtidigt från samma arbetsplats så att vi lättare och på bättre sätt kunnat återgå till våra kollegor vad projektet Sumak innehöll.*
- *Bättre att låta samtliga inom en verksamhet gå och inte som nu där några få från en avdelning gått*
- *Tydligare klargöra vad syftet med projektet var. Minska ner antalet rollspel och fokusera mer på interaktionen mellan olika kulturer.*

- *Att man från början haft klart hur arbetet fortsätter, följs upp.*
- *Bättre att även mixa deltagarna från de olika ingående enheterna – kommunalt med privat, och inte bara från egna kommunala förvaltningen*
- *Hade varit roligt att kunna diskutera med de andra organisationerna och få ta del av hur andra har det på sina arbetsplatser.*
- *Att alla tre företag skulle delta samtidigt. Hade gett mycket bättre output.*
- *Det har kanske inte varit optimalt att ingå i projektet under en omorganisation, men å andra sidan har vi med oss ett medvetet tänk kring dessa frågor in i det nya sammanhanget.*
- *Det skulle med fördel kunna fortsätta löpande med exempelvis en gång om året för att fortsätta medvetandegörandet samt följa upp de tankar vi har.*
- *Kanske fler praktiska övningar med teaterpedagogerna, då detta synliggör de osynliga värderingar vi bär på.*
- *Mer diskussioner och dramatisering och mindre handgriplig matlagning. Gärna matkultur och att äta, men just det praktiska tog mycket tid från diskussionerna.*
- *Mer konkreta arbetspunkter som man sedan på kontoret ser att man verkligen arbetar med. Tyvärr har det inte nämnts i någon stor utsträckning på kontoret i efterhand, ingen arbetsplan eller liknande, och känns lite som "spel för galleriet".*
- *Mer tid för eftertanke och reflektion under första dagen. Gärna se lite mer problematiserande kring frågeställningarna. Hellre lättare frågor från början som skruvas till efter hand så att det blir mer "på riktigt".*
- *Vad händer efter projektet, blir det några konkreta förändringar/beslut, eller kommer man (som vanligt att säga) det är upp till den enskilde att förvalta sin nya kunskap på ett förnuftigt sätt.*

Summerar vi vad som framkommit i svaren på frågorna om den modell som tillämpats i Sumak är det en positiv bild som förmedlats där upplägget med de tre verktygen har tagits emot väl av deltagarna. Det finns varierade uppfattningar om de tre verktygens inbördes relation, där det framför allt finns omväxlande synpunkter på matlagningen som det av mångfalds-utbildningen. En del vill ha mer av detta, medan andra inte ser värdet av denna aktivitet. När det handlar om förslag på förändringar handlar detta om att fler från samma arbetsplats skulle ha deltagit (Västra Innerstaden), att det skulle varit ett utbyte mellan deltagarna från respektive organisation samt ett mer långsiktigt perspektiv med större koppling till den egna arbetsplatsen.



AVSLUTANDE KOMMENTAR

Vi har nu gått igenom utvärderingens bild av Sumak och det är dags att summera slutsatserna – hur ska vi förhålla oss till det som presenterats ovan? De frågor som vi ställt vilar i grunden på en ofta tillämpad modell för att strukturera utvärdering av kompetensutveckling och lärande, nämligen Donald L. Kirkpatrick's (1994) utvärderingsmodell bestående av fyra nivåer:

1. Reaktion: I vilken utsträckning deltagarna reagerar positivt eller negativt på utbildningsinsatsen.

Exempelfråga: Vad tyckte du om utbildningen?

2. Inläarning: I vilken utsträckning deltagarna har tillägnat sig de avsedda kunskaperna, färdigheterna, värderingarna som utbildningsinsatsen avsåg?

Exempelfråga: Vad lärde du dig (kunskaper, färdigheter, attityder)?

3. Tillämpning: I vilken utsträckning som deltagarna tillämpar det de lärt sig när det återvänder till arbetet.

Exempelfråga: Har du använt dig av det du lärt, i din vardagsmiljö?

4. Effekt: I vilken utsträckning avsedda effekter uppstår som en följd av utbildningsinsatsen.

Exempelfråga: Har målsättningarna nåtts och har det resulterat i annan organisatorisk nytta.

Generellt gäller att nivå 1 inte säger något om utfallet, utan snarare ger ett underlag som visar om deltagaren är nöjd med insatsen eller ej. Nivå 2 handlar sedan om huruvida deltagaren faktiskt lärt sig något genom utbildningen. Nivå 3-4 handlar sedan om huruvida utbildningen och de nya kunskaperna faktiskt tillämpas och ger upphov till effekter kopplat till arbetsinsatsen, d v s förändrat beteende och efterföljande effekter av detta. Nivå 1 och 2 kan generellt mätas i direkt anslutning till utbildningen, medan nivå 3 och framför allt 4 inte går att mäta på ett tillförlitligt sätt förrän efter en tid passerat efter själva insatsen.

Om vi tar utgångspunkt i Kirkpatrick's modell när det gäller utvärderingen av Sumak så kan vi se att mycket av de positiva värden som redovisats ovan i första hand avser nivå 1 och 2. Det finns en klar uppfattning att Sumak genomförts på ett positivt sätt och att modellen för förändringsarbete i förhållande till mångfaldsarbete varit uppskattad av deltagarna. Det är vidare en tydlig bild som tecknats av att deltagarna anser att man har påverkats av Sumak i termer av ökad medvetenhet, förståelse och insikt, en attitydpåverkan som motsvarar de ursprungliga ambitionerna med projektet. Ett uttryck som ofta använts är att Sumak bidragit till att *synliggöra* olika aspekter kopplade till mångfald och

likabehandling. Vi har sett att Sumak bidragit till att påverka deltagarnas attityder och många menar att de fått nya kunskaper.

Begränsningen av effekterna av Sumaks insatser ligger snarare i övergången till nivå 3 och 4. Vi har sett att många deltagare haft svårt att relatera lärandet till utförandet av sitt arbete, och framför allt att det finns oklarheter i överföringen av lärandet till organisationens rutiner och arbetssätt. Detta handlar ytterst om (o)tydligheten kring varför man (individ såväl som organisation) deltagit i Sumak och vilken struktur som funnits för att ta tillvara det lärande som uppstått i respektive organisation. Inom ramen för projektet har ledningsgruppsträffar hållits där denna fråga behandlats, men ansvaret för denna utveckling ligger inte i projektet utan hos de medverkande parterna. Här spelar kopplingen till organisationsledningens strategier för kompetensutveckling en central roll. En deltagare summerar signifikant att: – *”Överlag har det varit trevligt att delta i projektet och det har fått mig att tänka till mer kring mångfald och diskriminering på min egen arbetsplats”*. En annan deltagare poängterar att: – *”Har inte sett någon intern handlingsplan eller specifika aktiviteter som ett tydligt resultat av Sumak. Var och en som deltagit tror jag har tagit till sig en del”*. Även om det fortfarande är tidigt att spåra förändringar i organisationerna som går att härröra till Sumak, finns det anledning att ifrågasätta om insatserna kommer att leda till sådana förändringar. För att detta skulle ske hade det varit intressant att se en vidareutveckling av arbetsmodellen i Sumak. Där de tre processdagarna slutar hade sannolikt en efterföljande (eller parallell) del med processtöd för integreringen av lärandet i de medverkande organisationerna varit intressant. Detta har tillämpats i projektet Skåneakademier Kristianstad¹⁰ med tydlig framgång.

När vi summerar genomförandet av Sumak kan vi under alla omständigheter se att de flesta av målen som sattes upp efter mobiliseringsfasen infriats (jfr s 7-8). Ambitionen bakom projektet var att driva en förändringsprocess för att genom värderingar, attityder och mångfald utveckla mer inkluderande arbetsplatser. Genom mat, kultur och kommunikation ville Drömmarnas Hus och Xenofilia arbeta med att synliggöra och ifrågasätta normer på arbetsplatsen. Det var mot denna bakgrund som ESF-rådet valde att bevilja en finansiering på 4,7 miljoner kr för med hänvisning till att: *”Projektet vill ta fram en ny metod att arbeta med kunskapshöjning och attitydförändringar kring frågor om mångfald. (...) Kärnan i vad som ska göras är att genom ett otraditionellt sätt arbeta på både personlig och organisatorisk nivå med attityder, strategier och bemötande. (...) Det övergripande syftet med projektet är att skapa attitydförändringar hos deltagarna och verksamheterna. (...) Den lärande*

¹⁰ Läs mer på: <http://www.skaneakademierkristianstad.se>

miljön kopplat till samverkan och innovativitet i metodutvecklingen hänger samman och får bäring in i den strategiska påverkan på individ- och organisationsnivå”.

Den enda reservation som, mot bakgrund av utvärderingsresultaten som presenterats ovan, bör göras i förhållande till ambitionerna från såväl projektägare som finansiär rör **projektets strategiska påverkan på organisationsnivå**. För att nå sådan effekt framstår det som att insatserna inte varit tillräckligt väl integrerade i deltagande organisationers övriga strukturer. Detta menar t ex Ekenberg m fl (2009), som studerat faktorer som kan ses påverka ett framgångsrikt arbetsplatslärande: *”När en kompetensutvecklingsinsats integreras som en del av ett företags generella verksamhetsutveckling blir effekten av lärandet sannolikt långvarig”*. De fortsätter med att mena att: *”Ledningen måste se lärandet som en strategisk fråga för företaget. Den måste signalera att utbildning är ett prioriterat område och avsätta tid för detta. Om en utbildning bedrivs vid sidan av ordinarie verksamhet påverkas inte organisationen”*. Vi har genomgående sett att utbildningsinsatsen i Sumak inte varit tillräckligt väl integrerad i organisationerna och på ledningsnivå för att denna långsiktiga effekt rimligen ska kunna uppstå.

Samtliga av de tre medverkande organisationerna har sedan tidigare samarbetat med Drömmarnas Hus och Xenofilia. Dessa två parter har sedan tidigare arbetat upp ett starkt varumärke kring mångfalds- och likabehandlingsarbete. Även i detta projekt har man genomfört en uppskattad och framgångsrik insats, som sannolikt inte hade varit möjlig om inte ett grundläggande förtroende hade funnits från de tre deltagarorganisationerna. Men Drömmarnas Hus och Xenofilias varumärke kan samtidigt ha verkat hindrande för långsiktigheten i det att de medverkande aktörerna i allt för hög utsträckning förlitat sig på de externa parterna att driva förändringsarbetet. Ekenberg m fl konstaterar på detta tema att: *En utbildning får bara effekt i verksamheten om arbetskamrater och chefer tar tillvara de nya kunskaper den anställda får med sig*. Det är i detta skede som NCC, PwC och sdf Västra Innerstaden nu befinner sig. Det är nu som alla lärdomar och erfarenheter från de aktiviteter som totalt 367 medarbetare tagit del av ska tas om hand och förvaltas på den egna arbetsplatsen. Att Sumak har gjort många avtryck hos dessa individer råder ingen tvekan. Drömmarnas Hus och Xenofilia har i detta avseende fått ett kvitto på att deras idé om att med hjärta, hjärna och mage påverka attityder kring mångfald och likabehandling har omfamnats av de personer de mött i Sumak.

—//—

REFERENSER

Ekenberg, S m fl (2009) *Att kompetensutveckla sig ur en kris*. Luleå: Luleå tekniska universitet

Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: BerrettKoehler.

"Nationellt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning (ESF) 2007–2013".

Tranquist, J (2011) *Utvärdering av Olikabehandling*. Lomma: Tranquist Utvärdering.

Bilaga 1: ESF:s programkriterier

Projekten ska uppfylla minst ett av följande kriterier: lärande miljöer, innovativ verksamhet, samverkan, samt strategiskt påverkansarbete. De fyra programkriterierna syftar i första hand till att säkerställa att programmet ger ett mervärde till den s k Lissabonstrategins¹¹ inriktning på ökad tillväxt och sysselsättning i Europa. Nedan följer en kort beskrivning av vad som avses med respektive kriterium. Beskrivningarna är hämtade ur "Nationellt strukturfonds-program för regional konkurrenskraft och sysselsättning (ESF) 2007–2013".

Lärande miljöer

Lärande miljöer inom Socialfonden fokuserar framför allt på individers inflytande över sin egen utveckling i arbetslivet och lärande miljöer finns på individ-, organisations- och systemnivå. Begreppet "miljö" avser t ex arbetsplatsen, utbildningslokalen, hemmet, högskolan, folkhögskolan, föreningsstämman eller studiecirkeln. I miljön ingår även chefer och personal, organisationskultur och rutiner för lärande, utbildning och utveckling. Begreppet "lärande" avser individens och organisationens förmåga att lära nytt och lära om. Det enskilda projektet ska när detta kriterium är relevant definiera hur man bidrar till en lärande miljö, vilket innebär att beskriva på vilken nivå och vilken typ av lärande som projektet avser att arbeta med. I centrum står alltså såväl individuellt som organisatorisk lärande.

Innovativ verksamhet

Inom Socialfonden ska särskild uppmärksamhet ägnas åt att främja innovativ verksamhet, vilket framför allt innebär att försök med alternativa sätt att investera i humankapital. Projekt som finansieras kan utgå från resultat i tidigare genomförda socialfondsprojekt (jfr relationen mellan Arkimedes och Hermes), där tidigare framgångsrika resultat integreras i det nya projektet i syfte att utveckla dessa vidare. Detta sker t ex genom att metoder används i större skala eller att målgruppen förändras. Enligt Socialfondens kriterier är en projektinsats innovativ om: den svarar mot verkliga behov, om resultaten uppvisar fördelar jämfört med befintliga

¹¹ EU:s målsättning är att "Europa ska vara den mest konkurrenskraftiga och dynamiska kunskapsbaserade ekonomin i världen år 2010" och arbeta enligt Lissabonstrategin. Strategin omfattar åtgärder inom en mängd olika områden såsom öka sysselsättningen, hålla nere inflationen, förbättra förutsättningar för en väl fungerande inre marknad, öka produktiviteten, tillförsäkra tillgång till Internet i hela samhället, minska sociala klyftor och införa ekologiskt perspektiv" (www.tillvaxtverket.se).

lösningar och om potentiella användare är förberedda, initierade, och kan överföra den nya lösningen i de ordinarie verksamhetsstrukturerna.

Samverkan

Samverkan, med tillhörande förankring av idéer och strategisk långsiktig planering, ses som ett centralt element i förutsättningarna för att skapa ett mervärde i Socialfondsprogrammet: *"Medverkande aktörer måste vara tydliga både med sitt syfte att medverka och sina åtaganden inom projektet, och med hur de avser att gå vidare med framkomna resultat för att möjliggöra tillämpning i större omfattning"*. Detta antagande bygger på att fokus i utvecklingsarbete i samverkan ofta hamnar på kortsiktiga resultat, inte minst då de är lättare att mäta. I samverkan bör grundläggande problem och långsiktiga effekter, snarare än omedelbara resultat, uppmärksammas för att ett projekt ska bidra till problemets lösning *"snarare än att bara behandla dess symptom"*. Därför bygger också ett framgångsrikt partnerskap på en strategiskt relevant sammansättning av aktörer och *"den gemensamma kärnan i mitten är utvecklingsorganisationen"*. Upplevelse av nytta av medverkan är grundförutsättningen för deltagarna att engagera sig, vilket även återspeglar vad forskningen om samverkan ofta lyfter fram: *"Aktörer går samman för att utväxla resurser med varandra. den ena deltagaren ger något till den andra som hon tycker sig kunna avvara, mot att hon av den andre får något som hon gärna vill ha (...), sätter pris på (eller) högt värderar. (...) Utväxlingen av resurser tar formen av en vinna-vinna situation eller ett plussummespel. Alla tjänar på att samarbeta. Ingen förlorar något. Åtminstone en vinner på en utväxling utan att de andra förlorar något"* (Vedung 2006).

Strategiskt påverkansarbete

Ett av de starkaste perspektiven inom Socialfonden handlar om strategisk påverkan, vilket slår an till det genomgående temat att de finansierade insatserna ska göra skillnad och påverka befintliga strukturer. Ett strategiskt påverkansarbete handlar om att sprida goda resultat och lärdomar från så att de kan överföras till policynivån. Här återkommer, i Socialfondens riktlinjer, vikten av att *"aktörer som samverkar i projekt är tydliga dels med sin avsikt att medverka, dels med hur de avser att gå vidare med framkomna resultat för att möjliggöra tillämpning i större omfattning. (...) I ett projekt berörda personer engagera sig och ha inflytande. Med öppenhet för ansvarstagande och engagemang från dem som berörs samt dem vars inflytande har betydelse för att resultat uppnås, skapas goda förutsättningar för att utvecklingsarbetet leder till önskat genomslag. Detta är kärnan i det strategiska påverkansarbetet"*.

Sammantaget ställs olika krav på projekt som får ekonomiskt stöd från Socialfonden, men en uttalad målsättning från finansiären är att det arbete i tidsbegränsade projekt som gett goda resultat bör spridas till ordinarie verksamhet efter projektets slut. Ett annat sätt att uttrycka detta är att projekten ska ge *”ett mervärde till Lissabonstrategins inriktning på ökad tillväxt och sysselsättning”* genom att det främjar antingen lärande miljöer, innovativ verksamhet eller strategiskt påverkansarbete.