

Möten som teater

– en studie av teambildning och intrycksstyrning i projekt

Patrik Jakobsson

Inledning

Möten och dess konsekvenser

Allt mer verksamhet inom privat, offentlig och tredje sektor bedrivs i projekt. Många gånger sker detta inom ramen för nätverk som består av medlemmar med sin ordinarie verksamhet lokaliserad inom olikartade organisationer. Projektmedlemmarna i sådana nätverksprojekt träffas ansikte-mot-ansikte med mer eller mindre jämna mellanrum. Trenden har pågått en längre tid, men man kan säga att den accentuerats i och med de EU-finansierade projektens utbredning.

Att jobba i projekt förutsätter ett givande och tagande bland delaktiga medlemmar. Jakobsson, Svensson och Åberg (2001) har givit exempel på hur möten kan påverka verksamheten i projekt. De gör det genom att visa hur vissa av de svagheter som organiseringen av ett nätverksprojekt bidrar till bland annat är kopplade till projektets möten. Enligt Jakobsson m fl är det vanligt att de som är närvarande under dessa möten bildar en sluten grupp. Detta leder både till att gemenskapen förstärks och att möjligheterna till en effektiv återkoppling till de myndigheter, företag och organisationer som mötesdeltagarna representerar försämras (op cit: 41).

Betydelsen av mänskliga möten underskattas ofta och att studera dem anses som trivialt. Anledningen till det kan vara att mänsklig interaktion tas för given och att dess betydelse för större myndigheters och organisationers verksamhet är ringa. Borell och Johansson (1996) har dock påpekat det faktum att organisationer faktiskt inte handlar, istället är den handlande aktören individer eller grupper som agerar i egenskap av representanter för sina respektive organisationer (op cit:66). Borell och Johansson visar på betydelsen av studiet av mänskliga möten och att dessa alltså kan vara viktiga även för större enheters resultat och framgång.

I detta kapitel diskuteras, i Erving Goffmans (1998) anda, hur grupperingar av människor försöker kontrollera de intryck andra bildar sig om dem. Ytterligare en viktig diskussionspunkt är hur grupper tenderar att utveckla samstämmighet under projektmöten.

Syfte och avgränsning

Syftet med kapitlet är att undersöka möten i ett nätverksprojekt ur Goffmans dramaturgiska perspektiv. Det innebär att studera den teambildning som före-

kommer på mötena och att beskriva hur detta tar sig i uttryck. Vidare ämnar jag presentera de *typer* av teambildning som finns och även ge exempel på de *strategier* av intrycksstyrning som används.

EU är en av de aktörer som bidrar med ekonomiskt stöd till nätverksprojekt. Gemenskapsinitiativet Equal är ett exempel på samarbete som fått såväl nationellt som regionalt ekonomiskt stöd av EU. Equals arbets sätt kombinerar projekt och nätverksformen i syfte att överskrida organisationsgränser. Kapitlet kommer att behandla ett Equal-projekt i Västernorrland.

Bakgrund

Gemenskapsinitiativet Equal

Gemenskapsinitiativet Equal föddes ur den europeiska sysselsättningsstrategi som skapades 1997 av EU:s dåvarande 15 medlemsländer. Strategin innefattar bland annat att skapa lika möjligheter för alla människor på arbetsmarknaden. Utifrån vissa givna riktlinjer skapade sedan varje enskilt medlemsland sin egen specifika handlingsplan. Sammanlagt bidrar EU med 2 847 miljoner Euro till verksamheten under perioden 2000-2006. Varje nation förväntas sedan tillskjuta samma summa, så kallad medfinansiering. Gemenskapsinitiativet lanserades av Europeiska socialfonden (ESF) och har genererat en rad projekt, till exempel på regional nivå. Svenska ESF är ett redskap för EU att driva Equal i Sverige. ESF samarbetar med de Equal-projekt som finns runt om i landet (Equal 2000).

Equal:s program syftar till att bekämpa diskriminering och utestängning från arbetsmarknaden. För att nå dessa mål har man möjlighet att dra nytta av de erfarenheter som kommit ur tidigare gemenskapsinitiativ (till exempel ADAPT och EMPLOYMENT). Aktörerna som är verksamma inom Equal-projekten är företag, organisationer, myndigheter, etcetera. Ekonomiskt stöd har givits till de projekt som på ett nyskapande sätt inriktar sig på arbetsmarknads- och arbetslivspolitiken. Det aktuella Equal-projektet, Mångfald i Västernorrland, är ett sådant exempel (Equal 2000).

Equal-projektet

I projektet Mångfald i Västernorrland samarbetar 13 aktörer i olika konstellationer, för att tillsammans driva sex delprojekt. Aktörerna är till exempel ideella föreningar, företagarorganisationer och offentliga förvaltningar. Det faktum att aktörerna representerar en rad olika verksamheter innebär att de kan ha olika intressen, motiv och mål med sitt bidrag till projektarbetet.

Projektets huvudsakliga syfte är

att öka medvetenheten om utsatta gruppers situation i länet, samt att utveckla och pröva metoder för att integrera utsatta grupper på arbetsmarknaden (AgE:5).

I projektet försöker man även hitta nya former för genomförandet av utvecklingsprojekt. Det innebär att nyskapande är ett nyckelord i arbetet, till exempel vad gäller nya metoder, processer, mål, osv.

Utvecklingspartnerskapet

Utvecklingspartnerskapet (UP) är en benämning för grunden av samarbetet inom Equal. Partnerskapet har det övergripande ansvaret för att arbetet och verksamheten sköts korrekt. Det huvudsakliga syftet med UP är att samla aktörerna i delprojekten via ett utbyte av erfarenheter och kunskaper. Tanken är att detta ska leda till en ökad förändringskraft och minskad diskriminering i arbetslivet (Svenska ESF:9).

Utbytet av information och beslutstagande av frågor i projektet Mångfald i Västernorrland sköts vid speciella UP-möten. Mötena hålls en gång i månaden och deltagarna representerar de sex olika delprojekten (AgE:20). Syftet med mötena är att utnyttja den ”breda” kompetens som finns bland deltagarna. Förhoppningen är att problem som uppkommer i delprojekten ska lösas genom att parterna från de olika delprojekten samarbetar. Det förutsätter dock öppenhet bland deltagarna och att aktörerna är villiga att hjälpa varandra att utvecklas. Utvecklingspartnerskapets möten förutsätter alltså delaktighet av samtliga närvarande aktörer, vilket enligt riktlinjerna är ett klimat som aktivt bör skapas. Vidare förutsätts konsensus i de beslut som tas på mötena och att mötesledarfunktionen varierar mellan samtliga deltagare (Equal 2000, AgE:20).

Teoretisk referensram

Varför välja Goffmans dramaturgiska perspektiv vid studiet av projekt? Svaret är förknippat med de intryck och associationer jag fått under datainsamlingen. Efter en tids observationer av UP-möten märkte jag till exempel att några av UP:s deltagare var mer ”drivande” än andra och att de på grund av sin verbala förmåga kunde lyfta fram frågor som var till fördel för det egna delprojektet. De representanter som inte närvarade fick naturligtvis inte sin röst hörd. Ännu mer intressant var dock att frånvarande parter delprojekt nästan uteslutande beskrevs i negativa termer. Således värderades också delprojektets misslyckade arbetsinsats under mötena. Detta fick mig att tänka på betydelsen av det Goffman kallar för intrycksstyrning.

Jag upptäckte också att representanter från respektive delprojekt placerade sig bredvid varandra under mötena. Detta fick mig att associera till Goffmans teambegrepp.

Detta var några av de faktorer som gjorde att jag intresserade mig för teambildning och intrycksskapande.

Vad är ett team?

Goffmans teoretiska idé liknas ofta vid ett framförande på en teater, där publiken (de personer som ett framförande syftar till att påverka) inte alltid behöver vara närvarande. Publiken kan istället vara en tankekonstruktion som deltagarna bär med sig och relaterar sitt handlande till (Goffman 1998:76-77). Teambegreppet refererar till en samling personer som genom samarbete försöker skapa och framställa ett önskvärt intryck (till exempel av ett arbete de utfört). Intrycksskapandet kan enligt Goffman ske genom att personer visar upp liknande handlingar, eller att de utför olika handlingar som tillsammans bildar en helhet, dvs ett enhetligt intryck (Goffman 1998:75).

Ledarskap och klickbildning

Ett team organiseras ofta kring en ledargestalt som all uppmärksamhet dras till. Det innebär att en av medlemmarna framställs som "ledaren" i gruppen. Personen blir ofta regissör för framförandet, trots att han/hon är en del av föreställningen. Ledaren tvingas därigenom markera stämningen genom att sanktionera olämpligt beteende (Goffman 1998:89-92). Deltagarna i ett team måste därför ofta vänta på att ledaren ska meddela den "officiella ståndpunkten", innan de kan ta offentlig ställning i en specifik fråga (Goffman 1998:93).

Enligt Goffman *kan* deltagare inom ett team formera en speciell klick av personer som informellt drar nytta av varandra. En sådan gruppering skapar då ytterligare ett team eftersom klicken troligen tvingas dölja sin speciella situation, gentemot övriga medlemmar i det "ursprungliga" teamet. Den största skillnaden mellan ett team och en klick är att den senare ofta uppkommer för att skydda en individ från andra människor inom samma team (Goffman 1998:79).

Om man nu kan se det sociala livet som en teaterföreställning, var utspelas då dessa teamframföranden? Goffman delar upp sociala situationer i två regioner, främre och bakre.

Regioner att vistas i

Regioner är enligt Goffman platser som är fysiskt avgränsade. Dessa platser kan i princip finnas överallt. Främre region är den plats där ett framförande sker. Framförandet är till för att skapa ett önskvärt intryck (Goffman 1998:117, 119). Något som är viktigt på den främre regionen, är att övertyga publiken om att den roll man spelar för tillfället är den viktigaste rollen och att de egenskaper man tillskrivs (genom rollförväntningar) är de viktigaste man har (Goffman 1998:120-122).

Den bakre regionen är den plats där aktörerna kan visa upp beteenden som går stick i stäv med det intryck de velat skapa på den främre. På bakre regionen förbereder aktörerna sina framföranden samtidigt som fel och brister tillåts komma

fram i ljuset. Regionen tillåter aktörerna att koppla bort och/eller kasta av sig sina roller.

Naturligt nog brukar den främre och bakre regionen vara åtskiljda från varandra. Publiken har vanligtvis inte tillträde till platsen där aktörerna förbereder sina framföranden och skapar sina intrycksillusioner (Goffman 1998:101-103).

Frågan är då hur ett framförande utförs, dvs hur skapar man intryck?

Konsten att styra intryck

För att lyckas med ett framförande måste aktörerna enligt Goffman använda intrycksstyrning i sitt arbete. Intrycksstyrning innebär att aktörerna påverkar de intryck andra får av dem och deras arbete. Detta kan ske genom att individerna kontrollerar den information de ger ut och undanhåller information som inte är till deras fördel. Intrycksstyrning syftar med andra ord till att förhindra att hemligheter och destruktiv information når publiken. Styrning av intryck visar på de risker för bristande samstämmighet som ett team har att tampas med inför publiken. Hur kan då ett framförande hotas?

Sprickor i fasaden

Då och då uppkommer det störningsmoment i sociala relationer, så kallade ”sprickor i fasaden”. De små gester som en aktör visar kan i vissa situationer vara olämpliga. Dessa gester kallar Goffman för oavsiktliga. Att ”trampa i klaveret”, ”göra en blunder” osv är alla vardagliga uttryck för situationer när en individ, genom sitt beteende förstört sitt teams upparbetade image (Goffman 1998:184). I de fall där teammedlemmarna inte kan hålla sig från att sanktionera ett felsteg som görs inom den egna gruppen, förstörs ofta ett framförande. Förstörelsen är ett faktum eftersom publiken därigenom får en inblick i hur det ser ut på den bakre regionen. Misstänksamhet kan också sprida sig i publiken, rörande trovärdigheten i ett framförande. Kan inte teamet hålla sams upplevs något vara fel. Ett framförande bryter också ihop de gånger ett annat team inte längre kan interagera på ett hövligt sätt utan istället för upp känslig information till ytan (Goffman 1998:184).

Det som behandlats ovan är alltså olika typer av framställningsstörningar, till exempel oavsiktliga gester, kommentarer osv. Dessa störningar ifrågasätter ofta den definition som aktörerna försökt skapa, av den situation de befinner sig i. Hur kan man då rädda ett framförande som hotas på grund av störningar?

Räddande kitt

För att rädda ett framförande som drabbats av en incident kan aktörerna och publiken använda sig av olika tekniker. Två av dessa brukar kallas för beskyddande och försvarande åtgärder.

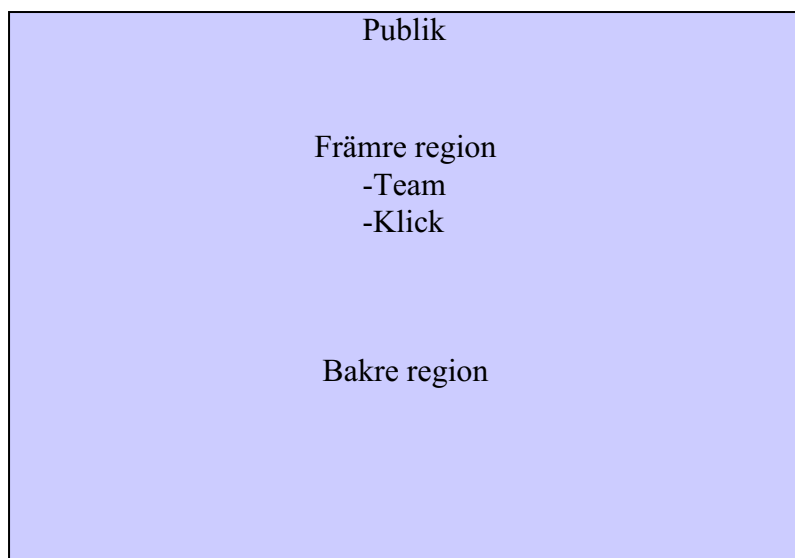
Beskyddande åtgärder används främst av publiken och syftar till att hjälpa ett team att klara av att genomföra sitt framförande. Detta kan bland annat innebära att man använder sig av en viss taktfullhet i interaktion med teamet, eller övriga i publiken. Taktfullheten skapas om publiken ansluter sig till den etikett och de regler som följer med rollen som medlem i publiken. Det innebär bland annat att visa lämplig grad av intresse och att inte störa framförandet på något sätt, till exempel genom att ifrågasätta känsliga delar av framförandet och på så vis ”ställa till med en scen” (Goffman 1998:199-201).

Vid tillfällen då publiken inte följer spelets regler kan aktörerna i ett team använda sig av vad Goffman kallar försvarande åtgärder. Sådana åtgärder används för att rädda ett framförande. Åtgärderna är bland annat kopplade till begreppet dramaturgisk lojalitet, som innebär ett åliggande mot teamets medlemmar att känna ett visst ansvar gentemot den egna gruppen. Ansvarer går ut på att inte avslöja teamets hemligheter och att inte störa det framförande som spelas upp. Ansvarer innebär också att enskilda aktörer i ett team inte kan använda ett framförande för att skapa en egen show, eller för att attackera det egna teamet.

Sammanfattning

Modellen nedan visar de teoretiska begrepp som används i kapitlet. Under modellen sammanfattas begreppen och de strategier som används på den främre regionen.

Figur 1. Teoretisk modell utifrån Goffmans begrepp.



Sammanfattningsvis är ett team en samling personer som försöker skapa ett önskvärt intryck (till exempel av det arbete de utfört), detta gör man genom att

förbereda sig på den bakre regionen och sedan konstruera ett framförande på den främre regionen (till exempel en möteslokal). För att lyckas med det samarbetar deltagarna och använder sig av olika strategier för intrycksstyrning, olika typer av roller och försvarande åtgärder. Detta räcker dock inte för att ett framförande ska lyckas. Publiken, som är en del av den främre regionen, är den part som deltagarna måste övertyga. Publiken kan å ena sidan sabotera framförandet genom att till exempel ställa frågor, rörande ”känsliga” delar av teamets arbete. Den kan även å andra sidan använda sig av beskyddande åtgärder för att hjälpa teamet att utföra sitt verk. Detta kan alltså liknas vid ett skådespel.

I vissa fall kan även en klickbildning skapas inom ett team. Det innebär att två eller fler deltagare inom teamet drar sig samman och bildar ett ”team inom teamet”. Detta görs för att det fyller en funktion för aktörerna. Gemenskapen måste aktörerna dock undanhålla de övriga deltagarnas vetskap.

Hur har Goffman använts tidigare?

Ett flertal forskare har använt sig av Erving Goffmans begrepp i sina studier (till exempel Abt m fl 1985, Dillard 2000, Ingram 1982, Lempert 1988). De undersökningar som gjorts spänner över en mängd områden, till exempel utbildning, casinoverksamhet, sjukhusverksamhet osv. Flertalet studier behandlar dock frågor som rör organisation och/eller interaktion i någon form.

Ett forskarpar som använt sig av just teambegreppet är Hindmarsch och Pilnick (2002). De har i sin studie undersökt hur sjukhuspersonal använder sig av teamwork i arbetet med bedövning. Resultatet visar dels upp begränsningar i Goffmans begrepp bakre och främre region, dels exempel på praxis som ”bedövningsteam” använder i sitt arbete. I studien fann de till exempel att läkare kunde skapa bakre regioner trots att publiken var närvarande, detta skedde på grund av patientens försämrade förmåga att överblicka rummet (op cit:159). Resultatet stämmer inte överens med det ursprungliga innehållet i Goffmans begrepp, där regioner refererar till åtskilda platser i rumslig mening. Hindmarsch och Pilnicks studie visar att regioner kan skiljas åt enbart via visuella fält.

Min studie har ett gemensamt intresse med Hindmarsch och Pilnicks, dvs teambildning och dess uttryck. Skillnaden är att jag vill undersöka hur teambildning kommer till uttryck under formella möten, medan Hindmarsch och Pilnick istället fokuserar de strategier och praktiker som ett arbetsteam inom sjukvården använder.

Valet av metod

Nedan redogör jag för den observationsmetod som användes vid insamlandet av data. I avsnittet går jag bland annat igenom observationernas struktur och fördelar, samt dess nackdelar.

Metodens struktur och fördelar

I undersökningen av Utvecklingspartnerskapets möten genomfördes sex observationer (ca fyra timmar per tillfälle), de sträckte sig över en tidsperiod av sju månader. På dessa möten antecknades i stort sett allt (verbalt) som togs upp i sak, men även graden av aktivitet/passivitet och eventuella konflikter noterades. Mina observationer utfördes vid tillfällena då jag obehindrat kunde samla in information om Utvecklingspartnerskapets arbetssätt. Observationerna var med andra ord relativt ostrukturerade till sin karaktär.

Observationerna användes som inspirationskälla i sökandet efter relevant teori. Trots att jag efter de inledande observationstillfällena hade en teoretiskt förankrad idé, fortsatte jag att samla data utan åtskillnad. Den urskillningslösa datainsamlingen motiverades av det faktum att mänsklig interaktion ofta är så snabb att forskaren inte hinner med att göra åtskillnad mellan ”nyttiga” och ”onyttiga” data. Nackdelen med att enbart fokusera på vissa delar under ett observations-tillfälle är alltså att jag riskerar att förlora intressanta data, utan att för den skull vara medveten om det.

Ytterligare ett skäl till varför det är fördelaktigt att samla in data utan åtskillnad har att göra med studieobjektet. Att avtäckta mönster i mänsklig interaktion är en vanskelig uppgift på grund av att observatören också är en del av det som studeras. Detta skapar en sorts ”blindhet” inför det vedertagna, vilket innebär att när inget bryter mot det förväntade i situationen upptäcks inte de interaktionsmönster som finns. Det betyder att de strukturella dragen i data endast kan avtäckas under den uppföljande analysen. Hatch (2002) stödjer att data samlas in över tid, skälet för detta är att det tar tid att utveckla en idé om vad data betyder. De idéer och tankar som skapas kan, enligt Hatch, med fördel skrivas ner i en fältdagbok. Detta gör att fältanteckningarna blir ”rena” från analys (op cit:253). Mina fältanteckningar utgår från de noteringar jag gjort under observationsstudierna av Utvecklingspartnerskapets möten, de är därför varken citat eller eftertänksamma reflektioner.

På grund av att Equal-projektets deltagare beslutat sig för att använda mig som utvärderare av projektet, var observationerna öppna till karaktären; medlemmarna var med andra ord medvetna om min roll i sammanhanget (Einarsson & Chiriac 2002:25). Grunden för detta lades tidigt i undersökningsprocessen i samband med ett möte med Utvecklingspartnerskapet, där min roll som utvärderare diskuterades. Detta gjorde att jag öppet kunde föra anteckningar under mötenas gång och hade tillgång till dokument som rör projektet. Fördelen med den direkta observationsmetod som användes var alltså att jag kunde studera deltagarnas beteende i deras ”naturliga” miljöer, med andra ord i deras egna lokaler (op cit:24).

Metodens nackdelar

Observatörsrollen innefattar dock även en del problem. Magnusson (1996) menar att ett utvärderingsresultat kan bli ett resultat av ett samarbete mellan deltagarna i projektet och forskaren. Det han menar, och som även kan gälla i denna studie, är att forskaren i och med sin undersökning får tillgång till information som annars hör till deltagarnas bakre region, dvs en del av deras interna möten. Forskarens intrång på den bakre regionen resulterar i att deltagarna tvingas fortsätta att spela sina roller, agera som ett team och styra de intryck de vill att utvärderaren ska få av det arbete de utför. Forskaren är också medveten om att denne har kommit in på en region där han/hon inte bör vara, därför tvingas även denne "följa manuskriptet" och inte rapportera delar som anses alltför känsliga för projektet. Därigenom blir undersökningens resultat en skapelse av samarbetet mellan deltagarna i projektet och forskaren (se Sahlin 1996:223).

Min närvaro under UP-mötena kan alltså ha påverkat deltagarnas beteende. Detta är dock ett problem som följer med metoden. Förhoppningsvis kan den tillbakadragenhet jag använde vid observationstillfällena, ha mildrat den påverkan jag haft på aktörerna. Genom att stillasittande dokumentera deltagarnas kommunikation och interaktion, utan att lägga mig i de diskussioner som fördes, har jag alltså försökt att minska problemet.

En uppenbar nackdel med ostrukturerade observationer har att göra med osäkerheten om huruvida uttolkaren drar korrekta slutsatser eller ej. Trots att de flesta handlingar utförs under någon form av samförstånd mellan berörda personer kan en tolkning av observationer inte anses helt tillförlitlig. Det finns alltid en risk att mekanismer hos den enskilde individen, till exempel selektiv perception och stereotyp tänkande påverkar bilden av det som observeras. Tyvärr är problem av den här typen oundvikliga för denna typ av metod, eftersom det handlar om att försöka förstå människors beteende, genom att observera deras handlingar. Det som kan göras för att minska risken för missförstånd är, dels att redovisa den förförståelse man har och dels att systematiskt kategorisera insamlade data. I detta fall innebär det främst en redogörelse för den teori som använts, men även att jag på ett tydligt sätt i analysen visar på hur data har tolkats och inplacerats under teoretiska kategorier.

Empirisk studie av teambildning i Utvecklingspartnerskap

I detta kapitel ska jag undersöka ifall teambildning förekommer på Utvecklingspartnerskapets möten, och i så fall studera vilka uttryck det tar sig. Texten nedan kommer att följa en ordning där introducerande stycken först förklarar fenomenets sammanhang, varefter de data klargörs jag anser är relevanta för frågeställningen. I samband med att data presenteras kommer också en analys av materialet att göras.

Data som presenteras är mestadels i form av referat av verbala yttranden, men det förekommer även exempel på observerat icke-verbalt beteende. Även dessa data har registrerats under aktuella UP-möten. Kapitlet består av två huvuddelar: "UP som enhetligt team" och "Teambildning bland delprojekten". Dessa rubriker rymmer i sin tur delar som syftar till att ytterligare sprida ljus över studiens resultat.

UP som enhetligt team – Gruppens förhållande till utomstående

Projektet Mångfald i Västernorrland består av sex delprojekt som samarbetar. Representanter för delprojekten samlas på speciella möten (UP-möten), som sker en gång varje månad. Förutom de interna aktörer som finns inom projektet har varje Equal-projekt också en eller flera transnationella partners. Det innebär att Equal-projekt runt om i Europa samarbetar för att utnyttja varandras erfarenheter och kunskaper. Det projektet som rapporteras i detta kapitel har blivit sammankopplat med projekt från Holland, Irland och Italien. Parterna träffades i Sverige under några dagar sommaren 2003.

På det förberedande möte Utvecklingspartnerskapet hade inför det transnationella mötet ansåg en av deltagarna

att man även på det transnationella mötet ska ta upp om UP och dess arbete, så att det inte endast blir en redovisning av de olika delprojektens arbete, det är viktigt att tänka på att alla representerar UP på det transnationella mötet och inte sina respektive delprojekt (nedtecknat under observation).

Den aktuella deltagaren försöker här förbereda de övriga på det som komma skall, dvs han/hon försöker att påverka det framförande som ska göras av gruppen. Samtalsämnet, som här alltså är transnationella partners, rör aktörer som är belägna utanför Utvecklingspartnerskapet. I och med det kommande mötet med en yttre aktör, tvingas UP alltså förbereda enhetligheten i sitt framförande. Deltagaren påpekar detta genom att påminna om att aktörerna i gruppen kommer att representera UP på det framtida mötet. Deltagaren är alltså orolig för att det intryck som skapas kan bli alltför splittrat om det är så att övriga spelar "fel" roll på mötet.

Att skapa en enhetlig front är enligt Goffman livsviktigt, om ett team genom sitt framförande ska lyckas konstruera ett önskvärt intryck. Personen som påminner de övriga deltagarna, intar med andra ord vid detta tillfälle en ledande roll i Partnerskapet och försöker med hjälp av den att regissera det kommande framförandet.

Vidare anser en medlem i UP att det är viktigt att

sätta dagordningen för det transnationella mötet, genom att bestämma vad som ska/får diskuteras. Detta ska förhindra att parterna talar förbi varandra. Man vill också använda vissa tunga namn för att informera om lag-

stiftningen i Sverige, detta för att lättare få genomslagskraft hos sina gäster (nedtecknat under observation).

Utifrån den uppmaning som getts ska UP alltså betraktas som ett team på det transnationella mötet. Det gör att partnerskapet måste använda sig av olika strategier för att säkra det framförande som ska göras. Att skapa en dagordning som ska följas är ett sätt att strukturera den kommande interaktionen. Dagordningen kan liknas vid ett manuskript som vägleder de egna deltagarna, genom att strukturera de förväntningar som finns på mötet. Detta är ett resultat av det faktum att manuskriptet skapar en struktur för motpartens (den transnationella partners) agerande. Om dagordningen följs kan motpartens beteende förutsägas i relativt hög grad. Vidare vill man också använda sig av ”tunga namn” för att ”få genomslagskraft hos sina gäster”. Även detta underlättar teamets framförande. Den inbjudna aktörens högt uppsatta samhällseliga position förväntas stärka det intryck som planeras, och möjligen kan den också fungera som bländverk för de eventuella misstag som teamet gör. Här används intrycksstyrningen alltså inte primärt för att undanhålla hemligheter från publiken (en defensiv strategi) utan främst för att hjälpa aktörerna att aktivt skapa det intryck som teamet önskar (en offensiv strategi). Intrycket innefattar UP som helhet och försöker att ge en fördelaktig bild av det arbete som där utförs.

En av organisatörerna för det transnationella mötet tillägger

Mötet är till för att alla ska lära sig av varandra. Men samtidigt är det viktigt att UP tar för sig och inte enbart förmedlar till de andra. De andra UP grupperna är väldigt drivna och tar för sig (nedtecknat under observation).

Goffman menar att en publik inte alltid behöver vara fysiskt närvarande. Under förberedelserna relaterar man sitt eget framtida beteende till de förväntningar man har på motparternas beteende. Enligt data väntas gästerna vara ”väldigt drivna” vilket gör att personen ifråga råder teamet att ”ta för sig” i interaktionen med de andra. Rådet gäller alltså inte primärt intrycksstyrningens innehåll, utan syftar istället till att hjälpa UP att över huvudtaget skapa möjlighet att genomföra sitt eget framförande.

Intressant är här att också understryka att UP:s deltagare befinner sig på den bakre regionen. I denna region sker alltså de förberedelser som ett team behöver för att lyckas genomföra ett framförande. Det är just detta som tydliggörs i mina data, nämligen att UP:s deltagare försöker förbereda det transnationella möte som ska genomföras. Genom att förbereda arbetet på den bakre regionen, som i detta fall alltså är möteslokalen för UP-mötet, hoppas man kunna ge ett enhetligt intryck av Utvecklingspartnerskapet, i förhållande till sina utländska gäster. För att lyckas med det är det viktigt att alla spelar ”rätt” roller (dvs som representanter för hela UP) och att man försöker att strukturera interaktionen mellan parterna, till exempel genom användandet av manuskript. Vidare försöker man

påverka slutprodukten av framförandet genom att använda ”tunga namn”, som en form av intrycksstyrning.

Teambildning bland delprojekten – Intragruppsdiskussioner inom UP

Detta avsnitt kommer att delas upp i två huvudsakliga delar, dels redogör jag för hur teambildandet bland delprojekten tar sig i uttryck och dels visar jag exempel på hur delprojektens representanter använder sig av intrycksstyrning i sin verksamhet.

Teambildning och dess uttryck

Sammanhanget för den text som nu följer är liksom tidigare, de möten som Utvecklingspartnerskapet har varje månad. Mötena syftar till att hjälpa aktörerna i deras arbete med delprojekten och att behandla frågor som är relevanta för UP i sin helhet. En av deltagarna tycker

att det största problemet med UP:s arbete är att alla enbart tänker på sitt eget delprojekt på UP-mötena. Detta är ett resultat av att man kommer från en rad olika myndigheter och inte har värst mycket gemensamt. Vissa talar hellre om sport än andra delprojekts arbete. Detta gäller även de transnationella mötena, då svenska UP tänker mer på sitt eget än på samarbetet med de övriga (nedtecknat under observation).

Det deltagaren uttrycker är att den sociala rollen som delprojektsrepresentant aktiveras under de interna möten som anordnas av Utvecklingspartnerskapet. När samtalen rör interna delar av projektets arbete har man inte tillräckligt mycket gemensamt för att UP i sin helhet ska framstå som *ett* team. Det faktum att deltagarna kommer från olika delprojekt (organisationer) spelar enligt aktören en avgörande roll här.

Det mest intressanta här är det faktum att samtalets innehåll bestämmer vilken roll som aktiveras och således också vilket team som skapas i situationen. När delprojektens interna frågeställningar dryftas blir skillnaderna mellan aktörerna tydliga, vilket resulterar i att de intar rollen som delprojektsrepresentant. I detta läge blir varje aktör (utanför delprojektet) publik, inför vilken man ska utföra ett framförande. Detta förtydligas av en annan deltagare som säger att

Bosse ska inte få bestämma att UP ska bjuda in Pelle och hålla en offentlig grej, som enbart gynnar hans frågor. Mitt delprojekt har inget utbyte av det. Man vill ju framhäva det egna delprojektet utåt (nedtecknat under observation).

I och med att delprojekten bildar team blir UP-mötet den främre regionen (i motsats till när hela UP bildar team). Deltagarna blir med andra ord måna om att just deras delprojekt framställs i god dager. Att inta rollen som delprojekts-

representant innebär då att bland annat visa upp det arbete man gjort på ”rätt sorts arenor”, att driva frågor som är relevanta för teamet och att vara mån om det intryck som skapas.

Skillnaderna mellan delprojekten minskas dock när samtalet förändras. När samtalet istället rör frågor utanför UP blir det gemensamma viktigast, medlemskapet i projektet (i sin helhet) och rollen som UP-representant aktiveras. Det viktiga är att den avgörande faktorn för rollbytet (och skillnaderna i teambildning) är det faktum att samtalet skiftar i *inhåll*; från att diskutera om interna frågeställningar (mellan delprojekten) till att dryfta delar som rör UP i sin helhet. En yttre aktör (till exempel transnationella partners) skapar alltså gemenskap, där det tidigare fanns åtskillnad.

Avvikelser från den uppmålade bilden

Trots att teambildningen verkar följa viss struktur (dvs att samtalets innehåll i hög grad påverkar teambildningen), finns det även delar i aktörernas beteende som avviker från detta. Det första exemplet är när ett delprojekt bildar team, trots att samtalet rör yttre aktörer i relation till UP.

Vid förberedelserna inför det transnationella mötet uttryckte en av deltagarna sin oro genom att säga att

det är viktigt att man på detta möte trycker på båda benen [med detta menar han/hon de båda profileringsområden som projektet inriktat sig på]. Deltagaren är orolig för att Bosse [som har hög social position] enbart ska tala om det ena profileringsområdet på välkomstmötet eftersom det är det han är bäst på. Deltagaren vill att man ska påminna Bosse om att han talar för hela UP när han framträder på mötet och att han därför har ansvaret för att alla sidor får komma fram i ljuset (nedtecknat under observation).

Här kan man alltså se motsatsen till det som redovisats tidigare. Trots att samtalet rör aktörer utanför UP (dvs transnationella partners) är deltagarens roll som delprojektsrepresentant aktiv, han/hon för teamets talan och för fram frågor som är relevanta för sitt delprojekt, genom att hänvisa till UP som helhet, dvs att det är bra för UP som helhet ifall Bosse inte glömmer att tala om frågor som är relevanta för aktörens delprojekt. Det är alltså inte omöjligt att rollerna som representant för teambildningarna UP och delprojekt kan existera parallellt under tiden att ett samtal förs.

Det andra exemplet som avviker från den struktur som redovisats tidigare innefattar teambildning av aktörer inom ett och samma delprojekt. En av deltagarna på ett av UP-mötena säger

Ni från organisation 1 håller er enbart till varandra på mötena. Deltagarna skämtar om det, men antyder samtidigt att det måste handla om att de söker trygghet bland varandra. En av aktörerna, som är en av organisation 2:s

representanter håller med om att detta även gäller för dem, på liknande möten. Han/hon håller också med om att det är en trygghetsgrej (nedtecknat under observation).

Detta beteende kan liknas vid Goffmans begrepp klick eftersom ett antal deltagare inom ett och samma team har kommit samman. De har nytta av detta eftersom det skänker dem trygghet, exempelvis i mötessituationer. Enligt Goffman är det vanligt att klickbildningen undanhålles andra deltagares vetskap, därför är det till synes besynnerligt att aktören från organisation 2 också erkänner klickbeteende bland dess deltagare.

Den ”Goffmanska” förklaringen av denna avvikelse är kopplad till räddningsaktioner. Det man bör veta i sammanhanget är att organisation 2 driver ett delprojekt, där organisation 1 är samarbetspartner, detta förklarar en hel del. Det framförande som delprojektet (som team) utförde, grusades troligen när ett annat team inte hade ”hövligheten” att avstå från att peta i de sprickor som fanns i dess fasad. När det trots allt var ett faktum gjorde representanten från organisation 2 vad Goffman skulle ha kallat för en ”försvarsåtgärd”. Försvarsåtgärden syftar till att ”rädda vad som räddas kan” av teamets framförande. Det var detta som representanten från organisation 2 gjorde genom att visa på att det beteende som organisation 1 uppvisade, inte var onormalt. I och med det visade representanten från organisation 2 även dramaturgisk lojalitet, dvs ansvar mot det egna teamet, som i detta fall var delprojektet i sin helhet.

Att styra intrycken...

Teamarbete för att skapa intryck

De exempel på intrycksstyrning som jag funnit i Utvecklingspartnerskapet är i vissa aspekter olik Goffmans beskrivning av begreppet. Det är frågan om två huvudsakliga skillnader: Intrycken är för det första av en mer offensiv karaktär, dvs att aktörerna fokuserar på att aktivt skapa ett intryck istället för att enbart förhindra att hemligheter och destruktiv information ”läcker ut”. För det andra är intrycken strategiska i den mån de förutom intrycket i sig självt, även inkluderar specifika vinster för de team som använder sig av dem. Det förutsätter naturligtvis att intrycket ”accepteras” av publiken.

Det första exemplet nedan, kommer från ett UP-möte, där en av deltagarna berättar om vilket problem det är för deras delprojekt att inte ha statliga myndigheter som stödjer verksamheten ekonomiskt. Sådant stöd är något som de flesta av de övriga delprojekten har. Viktigt är här också att talaren och deltagare nr 2 arbetar i samma delprojekt. Följande beteenden framvisas runtomkring, medan scenen utspelas:

Deltagare nr 1 tillägger mindre delar i talarens resonemang. Han ”hummar” och nickar medhållande under tiden att talaren pläderar för sin sak. Del-

tagare nr 2 hjälper även talaren i hennes resonemang, till exempel genom att lägga in namn på organisationer som hon inte minns namnet på. Deltagare nr 2 ställer även följdfrågor på dennes resonemang (iakttaget beteende under observation).

Ovan kan vi se den gemensamma konstruktionen av ett intryck. Användandet av följdfrågor och instick, vad gäller till exempel bortglömda namn på organisationer, görs för att skapa en sammanhållen bild av det teamet vill förmedla. ”Hummanden” och medhållande nickar är också till för att förstärka intrycket av riktigheten i talarens argument, dvs deltagarna vill ge intryck av att den definition av situationen som teamet gjort är riktig. Det innebär i detta fall att det delprojekt som talaren representerar erfar större yttre problem, än vad aktörerna i de övriga delprojekten gör. Teamet består i detta fall av talaren och deltagare nr 2, vilka hjälps åt för att styra det intryck man vill ge övriga deltagare i UP. Deltagare nr 1 är inte medlem i det aktuella teamet, varför är han då en del av samarbetet? Som publik följer han vad Goffman kallar för taktfullhet. Det är en beskyddande åtgärd som innebär, att genom visat intresse (till exempel genom medhållande nickar), hjälpa teamet i sitt framförande. Trots att deltagare 1 alltså är publik, hjälper hans beteende teamet att skapa intryck.

Det andra exemplet på teamsamarbete, vad gäller skapandet av intryck, kommer ur en diskussion som handlar om resande. En av representanterna för ett delprojekt berättar om deras kommande utlandsresa. Där ska de möta en av de transnationella partners som UP har. Meningsskiljaktigheter uppkommer rörande syftet med resan. En av deltagarna (kallad för deltagare 1) hävdar att mötet har att göra med det transnationella samarbete som delprojektet har med detta land. I samarbetet finns speciella transnationella temagrupper, där ett eller flera delprojekt från Sverige kan delta. Delprojektets representant hävdar istället att resan endast är till för att utveckla det egna projektet.

Följande scen utspelas:

Delprojektets representant hävdar att resan inte alls har med de transnationella temagrupperna att göra. Han tystar därmed deltagare 1 och övriga UP, som just trodde att det hade med det transnationella samarbetet att göra. Delprojektets representant anser istället att resan är till för att utveckla det egna delprojektet. Representanten berättar också att deras resa blir dyr. Enligt övriga i UP får deras delprojekt stå för denna utgift. Resten av UP berättar att de kunde ha flugit billigare. Delprojektets representant replikerar, vilket resulterar i att övriga deltagare backar och en av dem säger: ja, jag bara sa det. Delprojektets representant trycker hårt på att det kommer att bli dyrt. Han får också medhåll av en deltagare från ett annat delprojekt, som också ska åka med på resan. Hon fyller i och förtydligar dennes argument (anteckning från fältdagbok).

Även i detta exempel är intrycksskapandet nära sammankopplat med hur man ska definiera en speciell företeelse som rör UP. Detta exempel är till och med en aning tydligare eftersom det finns meningsskiljaktigheter rörande hur situationen ska definieras. Konflikten uppkommer när publiken inte "accepterar" teamets framförande.

Bristande taktfullhet resulterar i att teamet tvingas arbeta hårdare i sitt samarbete. Teamet består i detta läge av representanter från de delprojekt som är berörda av resan. Teamets sammansättning förändras alltså ytterligare på grund av att samtalets innehåll gör det. UP-mötet blir än en gång den främre regionen och övriga deltagare blir publik för framförandet. Publiken uppfattas i detta exempel också ha "fräckheten" att synliggöra svagheter i teamets framförande (vad gäller priset på resan). Detta resulterar i att en deltagare från teamet använder sig av försvarande åtgärder. Genom att förstärka den andre teammedlemens framförande försöker denne "rädda" framförandet.

Slutsatser

Under denna rubrik visar jag hur teambildning tar sig i uttryck i Utvecklingspartnerskapet. Vidare beskriver jag vilka *typer* av teambildning som skapas under UP:s möten, samt ger exempel på de *strategier* av intrycksstyrning som används.

Teambildning: Hur tar det sig i uttryck?

Slutsatserna av min studie visar på betydelsen av samtalets *innehåll*. Samtalets innehåll påverkar vilket typ av team som skapas på UP:s möten, de framföranden som teamen gör påverkar i sin tur arbetet med projektet.

Samtalet blir likt en "vippbräda" och på varje sida av brädan finns två olika typer av team (dessa behandlas i avsnitten nedan). I och med att samtalets innehåll förändras, ändras också känslan av tillhörighet och team. Till skillnad från Goffmans teambegrepp visar denna studie att team inte behöver vara något som är bestående, istället antyder det att teambildning bör ses som en process. Poängen är att deltagarnas engagemang i teamen varierar beroende på vilken frågeställning som behandlas för stunden. Utifrån min studie är team alltså något som föds och dör i det samtal som förs.

Med stöd från Hindmarsch och Pilnick (2002) har jag även fått syn på relativiteten hos det Goffman kallar för bakre och främre region. Goffman ansåg att bakre och främre region måste vara fysiskt åtskiljda, så att publiken inte har tillgång till den bakre region som teamet använder för att förbereda sitt framförande. I överensstämmelse med Hindmarsch och Pilnick har jag funnit att bakre och främre region skapas och försvinner i snabb takt.

Hindmarsch och Pilnick (2002:159) fann att läkare kunde skapa bakre regioner i operationssalen på grund av patientens försämrade förmåga att över-

blicka rummet. Min studie visar att regionernas uppkomst respektive försvinnande även kan vara beroende av samtalets innehåll. Därmed instämmer jag i Hindmarschs och Pilnicks kritik gentemot Goffmans innebörd av dessa begrepp. Resultaten från Hindmarsch och Pilnick och min studie visar att Goffmans innebörd inte nödvändigtvis behöver stämma; skapandet av bakre och främre regioner kan ske på en och samma plats.

Det finns dock en skillnad mellan min studie och den undersökning Hindmarsch och Pilnick gjorde. I min studie är publiken inte densamma när regionbytet sker, samtalets innehåll, teamkonstellationer och publiken skiftar. Personerna är desamma, men tillhörigheten och agerandet är det inte. I Hindmarschs och Pilnicks studie sker regionbytet visuellt när publiken är närvarande, i min studie sker det via förändringar i samtalets innehåll.

Två typer av team

UP som team

Resultatet av min studie visar att man kan betrakta UP som ett team. Min studie visar att UP blir ett team när yttre aktörer finns på samtalsagendan. Detta gäller främst UP:s arbete gentemot sina transnationella partners. Inför ett kommande transnationellt möte, blir UP-mötet bakre region, där förbereder deltagarna sig för vad som komma skall. Det innebär bland annat att försäkra sig om att samtliga är medvetna om vilka roller de ska spela. För att lyckas med sitt framförande och presentera en enhetlig bild av projektet är det avgörande att alla vet vilken tillhörighet de har på mötet. Under några av de möten jag har varit närvarande har en person ”styrt upp” verksamheten och påmint de andra om vad de ska göra. Personen intar med andra ord en ledande roll vid dessa tillfällen.

I den bakre regionen (UP-mötena) förbereder teamet alltså sitt framförande. Det deltagarna förbereder är olika former av intrycksstyrning. Till skillnad från Goffmans begrepp är man dock inte alltför noga med att förbereda de defensiva strategier som kan användas, istället förbereder man taktiker som är mer offensiva. Syftet är bland annat att strukturera motpartens interaktion och att få genomslagskraft i det framförande som ska göras. Vidare beskrivs det förväntade beteendet av de transnationella partners som projektet har, publiken behöver med andra ord inte vara fysiskt närvarande. I förberedelserna används istället den mentala bilden av publiken för att strukturera det egna framförandet. Publiken är frånvarande, men saknar för den skull inte strategier och attribut. Attributen tillskrivs parterna utifrån tidigare möten och samtal. Utifrån dessa, väljer sedan teamet ut strategier för sitt framtida framförande. Sammanfattningsvis är en faktisk eller föreställd yttre aktörs närvaro avgörande för skapandet av UP som team. Genom det aktiveras tillhörigheten och rollen som representant för projektet i stort.

Delprojekt som team

Min studie visar att delprojekten blir team när interna frågor behandlas i UP. När samtalets innehåll skiftar från att handla om yttre aktörer till att beröra interna frågeställningar framstår deltagarnas olikheter som extra tydliga. Det gör alltså att teamets sammansättning skiftar och att rollen som delprojektsrepresentant aktiveras. Det som tidigare (i samtal om yttre aktör) varit den bakre regionen, blir plötsligt den främre. Nu blir varje team mån om att just deras delprojekt skapar ett positivt intryck av det arbete som gjorts. Förändringen i sammansättningen av teamen innebär också en förändring i sättet att arbeta under mötet. Från att ha samarbetat (till exempel vid förberedelserna inför det transnationella mötet), blir situationen annorlunda. När delprojekten bildar team gäller det att driva frågor i UP som är relevanta för det egna delprojektet och att uppvisa det arbete man gjort på ”rätt sorts arenor”.

Skapandet av ett intryck

Till skillnad från Goffmans begrepp intrycksstyrning visar det övergripande resultatet av denne studie att de strategier som används sällan är av defensiv karaktär. Istället för att ”endast” begränsa de skador som kommer ur att destruktiv information når publiken försöker deltagarna också att aktivt skapa intryck. Detta görs genom att förmedla information som ger ett positivt intryck av det arbete som gjorts i projektet/delprojektet. Intrycksskapandet sker genom att deltagare från samma delprojekt understödjer varandra i förmedlandet av information. Genom nickar, hummande ljud och förtydligande kommentarer försöker teamet skapa en definition av den situation som de önskar beskriva.

Det är dock inte alltid så att publiken accepterar den framlagda definitionen. När publiken inte visar den takt som krävs för att framförandet ska ”lyckas”, tvingas teamet arbeta hårdare. Hela framförandet är beroende av att publiken inte tydliggör svagheter i teamets framförande. I de fall publiken gör det måste teamets medlemmar använda sig av försvarande åtgärder för att rädda framförandet. Försvarande åtgärder tar sig bland annat i uttryck att teamets övriga deltagare ger sitt stöd till den person som förmedlar informationen till publiken, till exempel genom att förtydliga och att fylla i dennes argument.

Studien visar också exempel på försvarande åtgärder när deltagare från speciella klickbildningar blir ifrågasatta. När klickbildningar inom ett team blir ifrågasatt, används räddningsaktioner, från övriga teammedlemmar för att normalisera avvikelserna. Genom att teamets övriga medlemmar visar dramaturgisk lojalitet, försöker man rädda det som räddas kan av teamets anseende och framförande.

Avslutande kommentarer

Överlag har min studie visat att mänskliga möten är värda att tas på allvar. Studien visar att det finns något betydelsefullt bakom det triviala och vardagliga,

som mänskliga möten ofta uppfattas som. Trots explicit uppsatta projektmål, till exempel "ett öppet och givande samarbete" kan samspelet mellan människor utvecklas till något annat (med detta inte menat att till exempel teambildning utgör all aktivitet under ett möte). Oavsett om detta "något annat" utgör en större eller mindre del av verksamheten är det viktigt att ta det på allvar eftersom det får konsekvenser. Likt Björn Nilsson (1996) skriver:

Den individ som kan välja och styra inramning, fasad och situation för sig själv och andra har en bra utgångspunkt för att få igenom sin definition av vilken situation det rör sig om, vad som är tillåtet, önskvärt och rättvist i den. Därmed kontrolleras även följderna av situationen (op cit:180).

Den som bäst använder sig av tekniker likt teambildning och intrycksstyrning i arbetet med projekt, är med andra ord inte enbart medaktör i skapandet av förutsättningar och intryck utan även i skapandet av framgång.

Efter att ha konstaterat att teambildning och intrycksstyrning förekommer i Utvecklingspartnerskapet infinner sig dock en följdfråga: Vilken funktion fyller detta? Denna studie visar att teambildning, klickbildningar och intrycksstyrning är väsentliga inslag i den typ av demokratiseringsprocess som Equal företräder. Studien visar även att en sådan process kan innehålla olika typer av maktkamper. Framtida studier skulle därför med fördel kunna utgå från både manifesta och latenta funktioner för att fördjupa studiet av den här typen av sociala makt-situationer.

Referenser

Litteratur

- Abt V, Smith J F & McGurrin M C (1985) Ritual, Risk and Reward: A Role Analysis of Race Track and Casino Encounters, sociological abstracts.
- Borell K & Johansson R (1996) *Samhället som nätverk – om nätverksanalys och samhällsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Dillard C m fl (2000) Impression management and the use of procedures at the Ritz-Carlton: moral standards and dramaturgical discipline, sociological abstracts.
- Einarsson C & Chiriac E H (2002) *Grupppobservationer – teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Goffman E (1998) *Jaget och maskerna – en studie i vardagslivets dramatik*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.
- Hatch M J (2002) *Organisationsteori – moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Hindmarch J & Pilnick A (2002) "The Tacit Order of Teamwork: Collaboration and Embodied Conduct in Anesthesia" *The Sociological Quarterly*, Vol 43, Nr 2, s 139-164.
- Ingram Larry C (1982) Underlife in a Baptist Church, sociological abstracts.

- Jakobsson E, Svensson L & Åberg C (2001) *Utvecklingskraften i nätverk – om lärande mellan företag*. Stockholm: Norstedts Tryckeri.
- Lempert L B (1988) Dimensions of the "Back stage" in a Parent Participation Nursery School, sociological abstracts.
- Manning P (1992) *Erving Goffman – and modern sociology*. Cambridge: Polity Press.
- Nilsson B (1996) *Socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Sahlin I (red) (1996) *Projektets paradoxer*. Lund: Studentlitteratur.

Broschyrer

- AgE, "Ansökan till gemenskapsinitiativet Equal".
- Svenska ESF, "Equal – ett initiativ att förhindra diskriminering och utestängning i arbetslivet".

Webbsidor

- Equal (2000) *Equal – nya sätt att motverka diskriminering och ojämlikhet på arbetsmarknaden*, Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer, www.esf.se, 20031014, kl 11.30.