

## ”Det är inte lätt att vara kvinna”

- tjänstemannen om jämställdhetsarbete i Lunds kultur- och fritidsförvaltning.



# Abstract

Den här uppsatsen undersöker hur anställda inom offentlig förvaltning uppfattar begreppen jämställdhet och jämställdhetsarbete. Genom kvalitativ intervju metod undersöker jag hur de anställda upplever att jämställdhetsarbete görs, inom ramen för förvaltningen och kommunen som organisation. Genom teoretiska utgångspunkter som diskuterar organisationsstruktur, kvinnor och mäns olika förutsättningar i organisationer samt vilka förutsättningar som krävs för att jämställdhet skall kunna uppnås i organisationer, analyseras utsagor från anställda på Lunds kommuns kultur- och fritidsförvaltning. Bilden som förmedlas är att begreppen jämställdhet och jämställdhetsarbete diskuteras bland de anställda, men att arbetet med jämställdhet inte är förankrat från förvaltningens ledning ut till tjänstemännen i verksamheten.

*Nyckelord:* jämställdhet, jämställdhetsarbete, tjänsteman, förvaltning, organisation, Lunds kommun.

This essay examines the perceptions of sex equality and equality work by civil servants in public administration. Using qualitative interview as a research method I explore the opinions of the civil servants concerning equality work and how it is carried out, within the framework of public administration as an organization. Theories concerning the structure of organizations, different conditions for men and women in organizations and theories that explore the conditions for equality and equality work in organizations are used to analyze versions given by the civil servants at the municipality of Lund. The conclusion is that equality and equality work are widely discussed among the civil servants. Though there is a lack of information about equality work from the employer to the employee is evident.

*Keywords:* equality, sex equality work, civil servant, public administration, organization, municipality of Lund

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1	Syfte .....	1
1.2	Frågeställning .....	2
1.3	Disposition .....	2
<b>2</b>	<b>Bakgrund</b> .....	<b>3</b>
2.1	Lunds kultur- och fritidsförvaltning .....	3
2.1.1	Jämställdhetsplan och policydokument.....	3
<b>3</b>	<b>Tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter</b> .....	<b>5</b>
3.1.1	Offentlig sektor som organisation .....	5
3.1.2	Feministisk förvaltningsteori.....	6
3.1.3	Sammanfattning och fortsättning .....	8
3.2	Teoretiska utgångspunkter .....	8
3.2.1	Organisation och offentlig sektor .....	9
3.2.2	Genus och organisation .....	9
3.2.3	Problematisering av teori .....	11
3.2.4	Sammanfattning .....	11
<b>4</b>	<b>Metodologiska utgångspunkter</b> .....	<b>13</b>
4.1	Metod .....	13
4.1.1	Praktik – hur gör man? .....	13
4.1.2	Att vara en del av fältet .....	14
4.1.3	Intervjuns utförande .....	15
4.1.4	Att välja intervjupersoner.....	16
4.2	Material .....	16
4.2.1	Intervjuerna .....	16
4.2.2	Intervjupersonerna – en presentation .....	17
4.2.3	Urval och avgränsningar .....	17
<b>5</b>	<b>Analys</b> .....	<b>18</b>
5.1	Intervjusituationen.....	18
5.2	Om jämställdhet .....	18
5.3	Jämställdhetsarbete i organisationen.....	20
5.3.1	Om jämställdhetsplanen .....	20
5.3.2	Förvaltningen .....	22

5.3.3	Arbetsplatsen.....	24
5.3.4	Jämställdhetsarbetets praktik.....	26
5.4	Om makt.....	27
<b>6</b>	<b>Sammanfattande slutsatser.....</b>	<b>29</b>
6.1	Uppfattningar om jämställdhet.....	29
6.2	Jämställdhetsarbete inom förvaltningen.....	29
6.3	Avslutande diskussion.....	31
<b>7</b>	<b>Referenser.....</b>	<b>32</b>
7.1	Informanter.....	32
7.2	Tryckt material.....	32
7.2.1	Offentligt tryck.....	32
7.2.2	Litteratur.....	33

# 1 Inledning

Vad kan jag som genusvetare tillföra det jämställdhetsarbete som görs i offentlig förvaltning? Det är en fråga som jag ofta har ställt mig och en anledning till varför jag skriver den här uppsatsen. Att utforska hur jämställdhetsarbete görs, sägs och uppfattas kan leda mig vidare i min förståelse för hur jag som genusvetare i framtiden kan inverka på nämnda arbete.

Ytterligare ett motiv till den här uppsatsens tillkomst handlar om att hitta en identitet som genusvetare i en verklighet utanför den akademiska världen där feministiska teorier kanske inte alltid mottages med öppna armar och där en kamp för förståelse kommer att ske i större utsträckning.

Under min tid som student på Centrum för genusvetenskap har jag intresserat mig för ett antal områden. Områden jag tyckt varit spännande är jämställdhetsarbete på en praktisk nivå (det vill säga hur man gör praktik av teori), offentlig förvaltning och tjänstemannen, som utövar och implementerar politiska beslut. Därför är min strävan att dessa tre intresseområden skall spela huvudrollen i min uppsats.

Den här kandidatuppsatsen kommer att undersöka hur jämställdhetsarbete uppfattas av anställda inom den offentliga sektorn. Genom intervjuer undersöker jag hur människor som arbetar med att implementera politiska beslut uppfattar jämställdhetsarbetet i Lunds kultur- och fritidsförvaltning. I en vidare bemärkelse syftar uppsatsen att undersöka hur jämställdhetsarbete kan förstås i förhållande till den offentliga sektorn som organisation. Undersökningen tar plats på Lunds kommuns kultur- och fritidsförvaltning, som tjänar som exempel för den offentliga sektorn.

## 1.1 Syfte

Syftet med den här studien är att undersöka hur jämställdhetsarbete i svensk offentlig förvaltning fungerar. Detta genomförs genom en intervjuundersökning på Lunds kommuns kultur- och fritidsförvaltning, där jag fokuserar på de anställdas uppfattningar av jämställdhetsarbete inom förvaltningen.

Intresset för tjänstemannen speglas i urvalet av intervjupersoner, där jag fokuserar på de anställda som arbetar med att implementera politiska beslut. Med utgångspunkt i kommunens jämställdhetsplan vill jag skapa en möjlighet för analys av hur förvaltningen förhåller sig till jämställdhet och jämställdhetsarbete. Genom intervjuerna undersöker jag hur tjänstemännen uppfattar att jämställdhetsarbete genomförs och vilken inställning som finns mer generellt kring jämställdhet på förvaltningen. I en vidare mening syftar undersökningen till

att få förståelse för kedjan mellan organisationen och den anställde, det vill säga vilka möjligheter till jämställdhetsarbete som den enskilde individen ges inom ramen för en organisation.

## 1.2 Frågeställning

Vilka uppfattningar finns kring begreppet jämställdhet bland de anställda på kultur- och fritidsförvaltningen?

Hur uppfattas jämställdhetsarbetet av de anställda på kultur- och fritidsförvaltningen?

## 1.3 Disposition

Uppsatsen tar avstamp i en mindre forskningsöversikt, där ambitionen är att skapa grundläggande förståelse för fältet. Därtill vill jag skapa förståelse för vad och vem jag går i dialog med.

De teoretiska utgångspunkterna tar sin början där forskningsöversikten slutar. Teorier kring kön och organisation presenteras och problematiseras utifrån forskningsöversikten och från ett genusperspektiv.

Därefter följer ett metodologiskt avsnitt, där jag diskuterar hur min undersökning kommer att genomföras. Undersökningen är en kvalitativ intervjustudie. Jag fokuserar på hur de anställda inom Lunds kommuns kultur- och fritidsförvaltning uppfattar att jämställdhetsarbete utförs på deras arbetsplats.

I analysen presenterar och tolkar jag den empiri jag samlat in. Utifrån de teoretiska ansatserna diskuterar och tolkar jag materialet i förhållande till frågeställningen. Slutligen sammanfattas och besvaras frågeställningarna.

## 2 Bakgrund

### 2.1 Lunds kultur- och fritidsförvaltning

Min undersökning sker på Lunds kommuns kultur- och fritidsförvaltning. Det är en förvaltning som har ca 400 anställda, inom allt från bibliotek till idrottsverksamhet. Förvaltningen har tre inriktningar: kultur, fritid och idrott.

Lunds kommun är mycket intresserad av studenter som vill skriva uppsats om någon av deras verksamheter. På deras hemsida finns en kontaktperson för uppsatsskrivande på varje förvaltning. Det var också så jag kom i kontakt med kultur- och fritidsförvaltningen. Från första början har de varit mycket hjälpsamma, tillmötesgående och intresserade av att mina intervjuer skulle gå så smidigt som möjligt. Då de arbetar med jämställdhet- och likabehandlingsfrågor på ett aktivt sätt och enligt dem själva vill kunna ta nya friska tag, var de tacksamma för alla perspektiv som kunde tillkomma kring deras verksamhet.

#### 2.1.1 Jämställdhetsplan och policydokument

Lunds kommuns jämställdhetsplan antogs den 19 december 2002. Den innefattar kommunens alla verksamheter, inklusive kultur- och fritidsförvaltningen. Planen säger att jämställdhet och likabehandling är en rättslig grundprincip, att jämställdhet skall prägla kommunens arbetsplatser. Vidare uttrycks det att jämställdhet är angeläget för alla anställda och chefer inom kommunen eftersom det säkerställer att både kvinnors och mäns kompetens tas tillvara. Dessutom är det en demokratisk fråga att alla behandlas lika och med respekt. Planen utgår också från att en jämställd kommun gynnar kommunens invånare.<sup>1</sup>

Ett antal mål för att åstadkomma jämställdhet, bland annat att kvinnor och män skall ha lika karriärmöjligheter och att jämnare könsfördelning på alla ledande befattningar är att eftersträva. Vidare talas det om förvärvsarbete och föräldraskap, möjlighet att gå från deltid till heltidstjänst, samt att man skall ta tag i de sexuella trakasserier.<sup>2</sup> Det är upp till varje förvaltningschef att efterfölja

---

<sup>1</sup> Lunds kommuns jämställdhetsplan (2002).

<sup>2</sup> Jämställdhetsplanen finns att läsa i sin helhet på

[http://www.lund.se/upload/Kommunkontoret/Staben/integration\\_mångfald/Jämopolicy\\_20021219KF.pdf](http://www.lund.se/upload/Kommunkontoret/Staben/integration_mångfald/Jämopolicy_20021219KF.pdf)



och genomföra kommunens jämställdhetsplan. Genom årliga redovisningar görs uppföljningar och utvärderingar av hur arbetet med jämställdhet fungerat.

Utöver jämställdhetsplanen har Lunds kommun ett personalpolitiskt program<sup>3</sup> och en personalpolitisk handlingsplan.<sup>4</sup> Där går det att läsa att ett långsiktigt mål med etik i arbetet är att arbetsklimatet skall präglas av förståelse och respekt för varandra oavsett kön, etnisk och kulturell bakgrund, ålder och förutsättningar.<sup>5</sup>

I handlingsplanen för 2008 ligger det ett särskilt fokus på de anställda. Det betyder att medarbetarna i Lunds kommun är huvudintresset för det personalpolitiska arbetet, där till exempel utbildningar om medarbetarskap kommer att genomföras. Dessutom skall aktiva åtgärder med jämställdhet fortsätta att integreras i kommunens övriga personalarbete. Enligt handlingsplanen skall också en översyn göras av relevanta styrdokument.<sup>6</sup>

Ovanstående tolkar jag som att Lunds kommun på ett aktivt sätt ska arbeta med jämställdhet. Genom olika åtgärder och översyn av styrdokument vill kommunen genomföra och förändra sin organisation.

---

<sup>3</sup> Lunds kommuns personalpolitiska program 2002-2012 (2002).

<sup>4</sup> Lunds kommuns handlingsplan för 2008: Personalpolitiskt program (2008).

<sup>5</sup> Lunds kommuns personalpolitiska program 2002-2012 (2002).

<sup>6</sup> Lunds kommuns handlingsplan för 2008: Personalpolitiskt program (2008).

## 3 Tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter

Det aktuella forskningsläget uppfattar jag egentligen som två skilda forskningstraditioner. Den första behandlar den offentliga sektorn som organisation. Den andra forskningstraditionen har ett feministiskt perspektiv på politik och förvaltning. Vad som är viktigt att poängtera är att de båda forskningsinriktningarna i huvudsak utförts av statsvetare och sociologer, även om de haft en feministisk teoretisk utgångspunkt. Ett antagande är att min utgångspunkt således blir annorlunda än den forskning som hittills utförts eftersom jag har ett genusvetenskapligt perspektiv. På så vis kommer jag att göra genusvetenskaplig forskning på ett traditionellt statsvetenskapligt forskningsobjekt. Nedan beskrivna forskningsfält blir således ett sätt för mig att visa och positionera min undersökning i förhållande till den befintliga. Vidare ämnar jag skapa en förståelse för hur min undersökning kan komma att fylla en lucka i den befintliga forskningen.

### 3.1.1 Offentlig sektor som organisation

I det här avsnittet visar jag hur den svenska förvaltningen är uppbyggd samt vad som är utmärkande för den. Genom att även förklara tjänstemannens roll i förvaltningen hoppas jag kunna skapa en insikt i varför mitt undersökningsområde har relevans, både ur ett individperspektiv och ur ett organisationsperspektiv.

Statsvetaren Rune Premfors menar att den svenska förvaltningsmodellen har flera utmärkande drag. Han talar om förvaltningens storlek, bottentunghet och dess domstolsprägel. Med storlek avses, förutom förvaltningens ekonomiska vidd, den närvaro förvaltningen har i samhället. Bottentungheten innebär att förvaltningen historiskt sett varit stark både på en nationell nivå men också på en lokal nivå. Vidare förklarar Premfors att förvaltningens domstolsprägel tar sig uttryck i förvaltningens domstolsliknande karaktär.<sup>7</sup> Sammantaget menar Premfors att förvaltningen tar stor plats i medborgarnas samhällsliga liv, denna närvaro är stark både på en nationell och lokal nivå och den präglas i mångt och mycket av en domstolslik utformning. Vidare skriver Premfors att mer uppenbara karaktärsdrag som förvaltningen uppvisar är öppenhet, genom den svenska lagstiftningens tryckfrihetsförordning och offentlighetsprincip, korporatism, då

---

<sup>7</sup> Premfors m.fl. (2003) s 50.

lekmän och organiserade intressen har ett betydande inslag i förvaltningen samt förvaltningens starka prägel av dualism, som innebär att förbudet av ministerstyre i förvaltningen tas på stort allvar.<sup>8</sup>

Statsvetaren Lennart Lundquist skriver i *Demokratins väktare* om tjänstemannens roll inom och i förhållande till förvaltningen och staten. Lundquist behandlar förvaltningen och dess anställda som något väsensskilt från den privata sfären. Han talar om betydelsen av ett särskilt medvetande, etos, som den offentliga tjänstemannen bör ha i förhållande till sin organisation. Lundquist menar att det i stor utsträckning är den offentliga tjänstemannen som har till uppgift att vakta och tjäna demokratin. Vakta genom att se till att förvaltningens verksamhet genomförs enligt politiska beslut, tjäna genom att samtidigt genomföra den. Han menar att förvaltningen har en central roll i den offentliga makten, och att de strukturella förhållanden som produceras där är värderingar som sprids i resten av samhället.<sup>9</sup> Lundquists teorier tolkar jag som att den offentliga tjänstemannen har en särskild roll i förvaltningen men också gentemot det civila samhället. Denne är bärare av en uppsättning värderingar och innehar i sin anställning förmågan att göra politik av sin tjänst. Genom att vakta och tjäna demokratin uppfattar jag samtidigt tjänstemannen som en person med stor makt att genom tolkningsföreträde kunna sätta en agenda.

Statsvetaren Bo Rothstein skriver om fältet förvaltningspolitik. Han fokuserar på den offentliga tjänstemannen och de klassiska frågor som uppstår inom förvaltningspolitiken. Rothstein framhåller särskilt förfarandet kring anställning av offentliga tjänstemän, samt de normer och regler som skall styra deras arbetsförhållanden. Rothstein funderar kring om det är en fördel att anställa enligt kompetens eller politisk ideologi, och om det i allmänhetens ögon finns ett outtalat krav på representativitet, det vill säga att den offentliga tjänstemannakåren bör vara sammansatt och spegla befolkningen i stort. Rothsteins bidrag till diskussionen är framförallt att han problematiserar sättet att se på den politiska organisationen. Han menar att sättet att organisera den offentliga förvaltningen i högsta grad är politik och att det därför är av betydelse vem den offentliga tjänstemannen är.<sup>10</sup>

### 3.1.2 Feministisk förvaltningsteori

Statsvetaren Jessica Lindvert definierar i artikeln "Feminism och förvaltning" feminismen som politisk ideologi. Hon menar att det finns en traditionell uppdelning mellan manliga och kvinnliga erfarenheter, värderingar och arbetsuppgifter, och där de manliga värderas högre än de kvinnliga. Det här är en

---

<sup>8</sup> Premfors m.fl. (2003) s 49-50.

<sup>9</sup> Lundquist (1998).

<sup>10</sup> Rothstein ur Rothstein (red) (2001).

struktur som gör att mäns medborgerliga position är starkare än kvinnors. Detta är vad feminismen vill förändra.<sup>11</sup>

Den brittiska statsvetaren Anne Phillips myntade i mitten på nittiotalet uttrycket närvarons politik. Med uttrycket menas att en människas politiska uppfattning inte kan separeras från dess sociala bakgrund. Phillips menar att kvinnor har speciella erfarenheter baserade på hur samhället behandlar kvinnor (det vill säga hur det är att vara kvinna i det civila samhället). Dessa erfarenheter gör således att kvinnors medverkan i politiken har betydelse för dess innehåll, och att detta innehåll delvis präglas av kvinnors intressen. Detta är en väg mot jämställdhet. Dock understryker Phillips att individer som företräder traditionella kvinnliga värderingar inte nödvändigtvis behöver vara kvinnor, däremot behöver de ha förmågan att idémässigt företräda kvinnan, eller ”den andre”. Phillips teori är ämnad för politiskt valda församlingar, men bör ändå ha betydelse för den kommunala förvaltningen eftersom den dels är underställd politiska församlingar, dels för att förvaltningen brottas med liknande problem i tillsättning av tjänster, chefer och liknande.<sup>12</sup>

Anna Wahl är forskare vid Handelshögskolan i Stockholm och har tillsammans med Charlotte Holgersson, Pia Höök och Sophie Linghag skrivit om organisationer och kön. I *Det ordnar sig – teorier om organisation och kön* skriver de explicit om hur ett genusperspektiv kan inverka på organisationsteori.

*”Konstruktioner av kön påverkar och influerar andra konstruktioner i organisationer. Samtidigt påverkas konstruktionerna av kön andra processer och strukturer såsom teknik, makt, ekonomiska resurser, sexualitet, klass och etnicitet. Slutsatsen är att kön nästan alltid spelar roll, samtidigt som kön nästan aldrig är det enda som spelar roll i organisationer”.*<sup>13</sup>

Wahl m.fl. förklarar här att kön har betydelse för hur en organisation fungerar. Samtidigt gör de en viktig poäng i att kön inte kan fränkopplas från andra konstruktioner och sätter kön i ett sammanhang tillsammans med andra konstruktioner av betydelse för organisationer. Vidare talar de om makt och om hur det begreppet är sammanlänkat med kön och har betydelse för de sociala konstruktioner där bland annat kön ingår. Förändringspotentialen lyfts också fram, att kön är en social konstruktion som definieras över tid sammankopplas med maktbegreppet. Wahl m.fl. betonar samtidigt att flera faktorer spelar in i den kontinuerliga processen av konstruktionen av kön skapas. Förståelse av vad som är manligt och kvinnligt kan därför inte heller anses vara fasta begrepp, opåverkade av samhällets utveckling. Slutligen menar Wahl m.fl. att jämställdhetsarbete kan ses som ett tecken på en organisationsförändring och att detta arbete bör analyseras.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Lindvert ur Rothstein (red) (2001) s 82-83.

<sup>12</sup> Lindvert ur Rothstein (red) (2001) s 86.

<sup>13</sup> Wahl m.fl. (2001) s 204.

<sup>14</sup> Wahl m.fl.(2001)

Sociologen Joan Acker har skrivit utförligt om offentliga organisationer och kön. Hon urskiljer flera typer av processer på olika nivåer i organisationer. Den strukturella nivån fokuserar på mäns och kvinnors möjlighet att närvara i organisationen, genusprocesser genom symbolspråk som organisationen utvecklat och genusprocesser genom de interaktionsmönster som skapas mellan män och kvinnor i organisationen.<sup>15</sup> Acker talar också i artikeln "If administrative man were a Woman" om begreppet och bilden av "administrative man" som en historisk konstruktion. Acker menar att är organisationer historiskt uppbyggda och dominerade av män. Inte förrän i modern tid har kvinnor fått inträde i organisationer, något som skapat problem. Ackers teori går ut på att den administrative mannen står stadigt på en grund av organisationers könliga uppbyggnad. Acker menar att kön är inbyggt i organisationers uppbyggnad, till mäns fördel. Genom ledning och rutiner reproduceras dessa könade organisationer. Hon menar samtidigt att den administrative kvinnan inte kan få plats i organisationer förrän organisationerna förändrar sättet att se på sig själv, sina processer och rutiner. Dessutom kopplar Acker ihop "administrative man" med begreppen makt, privilegier och det erotiska och menar att en förståelse för att dessa tre bildar en kedja är en förutsättning för förändring.<sup>16</sup>

### 3.1.3 Sammanfattning och fortsättning

Rubrik 2.2.1 och 2.2.2 har förklarat den svenska förvaltningens uppbyggnad och innehåll. Betydelsen av den offentliga tjänstemannen, vem det är och dennes uppgifter har också lyfts fram. Vidare har feministiska statsvetare och förvaltningsforskare bidragit med ett feministiskt perspektiv på förvaltningen som organisation och betydelsen av ett genusperspektiv på den offentliga förvaltningen.

Förhoppningen är att en förståelse för den svenska offentliga förvaltningen och en insikt i vem som arbetar där skapats, och att politik är något som skapas även i genomförandet av de politiska besluten. I detta tar jag avstamp mot mina teoretiska utgångspunkter. Med hjälp av denna forskningsöversikt kan jag precisera och fokusera på teorier som visar betydelsen av kön i offentliga organisationer. Vidare föreslås också konstruktiva möjligheter till hur jämställdhet kan göras i förvaltningen.

## 3.2 Teoretiska utgångspunkter

---

<sup>15</sup> Acker (1990) och Acker (1992).

<sup>16</sup> Acker (1994).

Jag kommer att använda mig av två typer av teorier i samband med den här undersökningen. Dels kommer jag att fokusera på förklaringsmodeller för administrativ personal inom den offentliga sektorn, dels kommer jag att använda mig av teorier för att förklara genusvetenskapliga implikationer på offentliga organisationer.

### 3.2.1 Organisation och offentlig sektor

Jessica Lindvert teoretiserar kring feminism och förvaltning. Hon menar att den byråkratiska organisationsformen som den svenska förvaltningen är uppbyggd kring är mer kvinnoförtryckande än andra typer av organisationer.

Med hjälp av andra forskare konstaterar hon att den byråkratiska organisationsformen inte tar tillvara typiskt kvinnliga värderingar och erfarenheter utan istället leder till kvinnors underordning.<sup>17</sup> Lindvert m.fl. menar att den byråkratiska organisationsformen inte tillvaratar kvinnors kompetens eftersom den tar mäns förmågor och ledaregenskaper för givna. De menar att en organisationsform präglad av decentralisering och nätverk är att föredra så att kvinnor skall få ta plats och kunna visa sin kompetens.<sup>18</sup>

### 3.2.2 Genus och organisation

Sociologen Cynthia Cockburn beskriver i *In the Way of Women* hur mäns motstånd till jämställdhet mellan könen i olika organisationer kan se ut. Cockburns undersökningsområde är Storbritannien, där hon har undersökt fyra olika typer av organisationer. Jag väljer dock att applicera hennes teori på en svensk kontext, då det handlar om samma typ av organisationer och forskningsproblemet berör man och kvinna, vilket är detsamma som för mig.

Cockburn tar utgångspunkt i en förståelse av patriarkatet som den systematiska dominans män har och utövar mot kvinnor.<sup>19</sup> Hon visar hur en traditionell hierarkisk organisation, både på en organisationsnivå och på en individnivå, betar sig i fråga om att ge män och kvinnor samma förutsättningar. Cockburns tes är att den offentliga sektorn är en maskulin hierarkisk organisation likt försvaret, och att män som arbetar inom den offentliga sektorn ser och upprätthåller denna föreställning/sanning.<sup>20</sup> Således menar Cockburn att män är mindre angelägna om en förändring och att denna förändring, som krävs genom lagar, därför går långsammare.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> Lindvert ur Rothstein (red) (2001) s 87.

<sup>18</sup> Lindvert ur Rothstein (red) (2001) s 87.

<sup>19</sup> Cockburn (1991) s 7.

<sup>20</sup> Cockburn (1991) s 56.

<sup>21</sup> Cockburn (1991) s 100.

Vidare talar Cockburn i postmoderna termer när hon kritiserar den ”stora berättelsen” där hon menar att skepticismen kring den beror på uppfattningen om en upplysning, en sanning som representerar en universell berättelse. Cockburn menar att insikten i att det finns olika typer av kroppar, och att dessa berättar olika historier, leder till en insikt om organisationer och människors olika förutsättningar i dem. Detta leder till en förståelse av organisationen som en manlig hegemoni och kvinnan som ”den andra”.<sup>22</sup> Slutligen reflekterar Cockburn över att olika lagar som stått som initiativ till lika förutsättningar för män och kvinnor i organisationer varit för låga i sina försök. De som jobbar med jämställdhet hävdar att ojämställdhet inte bara är ett historiskt arv, utan ett initiativ som aktivt motarbetas av män. Detta genererar en institutionell svårighet som hindrar kvinnors framfart i organisationer. På ett kulturellt plan reproduceras solidaritet mellan män som sexualiserar, hotar, marginaliserar, kontrollerar och delar kvinnor.<sup>23</sup>

Cynthia Cockburn ger också praktiska råd för hur organisationer kan förhålla sig till jämställdhet och jämställdhetsarbete. Inledningsvis menar hon att jämställdhetsinitiativ måste ha förankring hos människor i ledningen och hos människor med höga positioner inom organisationen. Vidare är det av betydelse att en kvinnorörelse byggs upp inom organisationen för att de som tagit initiativ till jämställdhetsarbete inte skall bli isolerade utan kan skapa en länk och engagera kvinnorna. Cockburn menar också att män som stödjer jämställdhetsarbetet måste göras till allierade, samt att jämställdhetsarbetet måste ske över klassgränser för att inte exkludera någon. Slutligen poängterar Cockburn att medvetandegörande av alla inom organisationen samt att arbete med jämställdhet har högsta prioritet är avgörande för om det ska vara möjligt att uppnå ett gott jämställdhetsarbete.<sup>24</sup>

Genusvetaren Ingrid Pincus skriver i ”Män som hindrar och män som främjar jämställdhetsarbete” om jämställdhetsarbete i den offentliga sektorn. Pincus framhåller den svenska jämställdhetslagstiftningen som unik, då den innehåller en skyldighet för arbetsgivare att bedriva ett aktivt jämställdhetsarbete.<sup>25</sup> Vidare talar Pincus om det ointresse kommunerna visat inför jämställdhetsarbete sedan den första lagen kom 1979. Hon gör skillnad på formellt jämställdhetsarbete, till exempel att upprätta en jämställdhetsplan, och mer informellt arbete, att faktiskt arbeta aktivt med den.<sup>26</sup> Pincus menar att olika typer av motstånd mot jämställdhetsarbete görs, passivt och aktivt. Hon talar framförallt om män och deras inställning till jämställdhetsarbete när hon hävdar att få män ställt sig öppet negativa till den förändringsprocess som jämställdhetsarbete innebär. Istället är det tystnaden och passiviteten som främst råder, och som Pincus menar hindrar utvecklingen.<sup>27</sup> Slutligen skriver Pincus om svårigheten att tolka glappet mellan vad en del män säger om jämställdhet och vad de gör åt det. Att en del män i

---

<sup>22</sup> Cockburn (1991) s 208-209.

<sup>23</sup> Cockburn (1991) s 215.

<sup>24</sup> Cockburn (1991).

<sup>25</sup> Pincus (1997) s 147.

<sup>26</sup> Pincus (1997) s 147.

<sup>27</sup> Pincus (1997) s 150-151.

princip är positiva till jämställdhet, men i realiteten försvårar det aktiva arbetet ser Pincus som ett tecken på att jämställdhet har blivit ett ”honnörsbegrepp”, att dessa män egentligen inte menar vad de säger utan rättat in sig i ett led enligt gällande offentlig sed.<sup>28</sup>

### 3.2.3 Problematisering av teori

Jessica Lindverts och Cynthia Cockburns teorier använder jag för att förklara och tolka de fenomen och versioner som framkommer i den insamlade empirin. Jag väljer att stödja mig på dessa två forskare för att de på ett bra sätt kan kombineras tillsammans med min empiri samt min frågeställning. Deras utgångspunkter när det gäller kön och organisation passar bra ihop med mitt intresseområde. Att de dessutom skriver explicit om offentlig förvaltning som organisation är en stor fördel, eftersom den typen av organisation skiljer sig från till exempel organisationer i den privata sfären, som visat i avsnittet om tidigare forskning (rubrik 2.2).

Med det sagt innebär det dock inte att det inte förekommer vissa problematiska områden i Lindverts och Cockburns teorier. Framförallt är det av betydelse att här uppmärksamma Jessica Lindvert. Hon skriver under rubriken 3.1.1 om att organisationer inte tar tillvara typiskt kvinnliga värderingar.<sup>29</sup> Vilka dessa värderingar är eller hur de uppkommit diskuteras inte. Jessica Lindvert är statsvetare, och har i sin forskning intresserat sig för statsvetenskapliga problemställningar i förhållande till förvaltning som organisation. Som genusvetarstudent ser jag det som problematiskt att en eventuell konstruktion av traditionella kvinnliga och manliga värderingar inte diskuteras utförligare. Dock väljer jag här att bortse från det, och ändå betrakta Lindverts teorier som användbara och som en utmaning. Den dimension det innebär att ifrågasätta sociala konstruktioner kan tillföras av mig själv i slutsatsen, där jag kan diskutera och tolka vad materialet tillför och berättar. Möjligtvis finns där uppfattningar som kan berätta om synen på kvinnliga och manliga värderingar som konstruktion, och i så fall kan jag i förhållande till Lindvert diskutera om de diskursiva betydelsena kring detta.

### 3.2.4 Sammanfattning

Rubrikerna 3.2.1 och 3.2.2 har utgjort den här uppsatsens teoretiska utgångspunkter. Under rubrik 3.2.3 har en problematisering av dem gjorts.

Förhoppningen är att en förståelse skapats för hur förvaltningen ser ut som organisation, vilka problem den innebär och vilka möjligheter som finns att utföra

---

<sup>28</sup> Pincus (1997) s 174.

<sup>29</sup> Lindvert ur Rothstein (red) (2001) s 87.



jämställdhetsarbete inom den. Vidare är det viktigt att poängtera de möjligheter och svårigheter som en organisation innebär för en anställd och vilken typ av jämställdhetsarbete som går att utföra.

Skillnaden mellan passivt och aktivt jämställdhetsarbete och skillnaden mellan formellt och informellt jämställdhetsarbete är en viktig punkt. Slutligen är det av betydelse att notera de problematiska styckena i givna teorier, där jag samtidigt fokuserat på att problematisera fasta traditionella kvinnliga och manliga värderingar och hur sådana uppfattningar kan påverka ett vidare synsätt.

# 4 Metodologiska utgångspunkter

## 4.1 Metod

Det kvalitativa projektet är spännande då det möjliggör en närhet, fysiskt och psykiskt, till forskningsobjektet. Att få ta del av människors uppfattningar och samtidigt ha tid och möjlighet att på djupet utforska de åsikter och värderingar människor hyser kring ett visst ämne blir en utmaning. Sociologen Anne Ryen menar att kvalitativa undersökningar söker en djupare förståelse av sociala fenomen.

*”Huvudpoängen är inte att jämföra på bredden utan att gå på djupet hos den enskilda intervjupersonen för att fånga hennes version.”<sup>30</sup>*

Föregående citat förklarar väl vad den kvalitativa intervjun kan besvara för typer av frågor och vilka möjligheter till analys som ges. Den kvalitativa forskningen är intresserad av att göra fenomen begripliga och tolka dem utifrån den mening som människor ger dem. Den kvalitativa forskningens utveckling och acceptans ligger till grund för användningen och utvecklingen av intervjun som metod.<sup>31</sup> Därför är det lämpligt att använda just intervjuer som metod för den här kvalitativa undersökningen. Det finns flera sätt att genomföra en kvalitativ intervjustudie. Jag kommer att använda en intervjumetod som kallas halvstrukturerad intervju för att genomföra min undersökning.

### 4.1.1 Praktik – hur gör man?

Hur genomför man en kvalitativ intervjuundersökning? Att skapa sig en förståelse för vad en metod är har jag gjort i föregående stycke. Hur jag genomför intervjuerna ämnar jag försöka förklara nedan.

Den halvstrukturerade intervjun liknar mycket ett samtal, dock ett samtal med ett syfte.<sup>32</sup> Jag arbetar utifrån en intervjuguide som är utformad som

---

<sup>30</sup> Ryen (2004) s 63.

<sup>31</sup> Ryen (2004) s 29.

<sup>32</sup> Ryen (2004) s 46.

en tankekartan. Jag ställer lösare frågor utifrån teman och ledord och kan på så sätt ändå styra samtalet. Om det fungerar optimalt blir det en intervju som är spontan, reflekterande och som går på djupet, där den som blir intervjuad får möjlighet att uttrycka sig under friare former.

Den halvstrukturerade intervjun är ute efter att fånga upp versioner.<sup>33</sup> Detta tolkar jag som att den halvstrukturerade intervjun inte är ute efter raka svar på specifika frågor, utan om att intervjupersonen skall få komma till tals och få möjlighet att kring ett specifikt ämne kunna forma och berätta sin egen berättelse med egna ord. Här kommer alltså inte bara "svaren" i fokus som i en kvantitativ undersökning, utan jag kan konstatera att även människan bakom orden, berättelsen, blir intressant. Ett annat viktigt argument för den halvstrukturerade intervjun är att den ger möjlighet till öppenhet inför ämnet från forskarens sida, att denne inte låser sig vid ämnen, frågor och svar innan intervjun är gjord. För mycket struktur kan också leda till att fenomen missas eller missförstås, om forskaren på förhand bestämt sig för svaret. Är så fallet, kan ju samspelet som en halvstrukturerad intervju bör vara, gå om intet. Om poängen är att fånga intervjupersonens perspektiv så kan en alltför strukturerad intervjumall motverka intervjuens syfte.

Det finns nackdelar med alla metodologiska val, så också med den halvstrukturerade intervjun. Ett problem som jag ser är risken att man inte följer en röd tråd i intervjuerna, utan att intervjupersonen får styra samtalet alltför mycket. Detta får anses som en möjlig utgång av de intervjuer jag skall göra, eftersom jag aldrig arbetat med det förut och är oerfaren på området. Risken blir att alltför mycket material samlas in och att jag blir sittande med ett berg av material som jag inte vet vad jag skall göra av och hur jag skall analysera det. Det här leder mig in på att uppmärksamma vad Anne Ryen menar har betydelse för hur resultatet blir. Intervjutekniken, menar Ryen, betyder mycket för hur lyckad intervjun blir.<sup>34</sup> Hur man tillskansar sig denna teknik, annat än genom väl genomtänkta intervjuguider, nämns dock inte. Att testa sig fram och få erfarenhet verkar vara lösningen.

#### 4.1.2 Att vara en del av fältet

Sociologen Barbara Czarniawska menar att fältarbete innebär att man lämnar sitt eget praktikfält där man har en etablerad identitet, och ger sig ut i ett annat fält.<sup>35</sup> För mig stämmer detta delvis. Eftersom jag är student, och inte forskare, gör jag en dubbel förflyttning, från student till forskare, som sedan byter fält och stiger ut i världen. Som student lämnar jag en skyddad studiemiljö, den akademiska världen där jag befinner mig längst ner i hierarkin, för att träda ut i världen och

---

<sup>33</sup> Ryen (2004).

<sup>34</sup> Ryen (2004) s 46.

<sup>35</sup> Czarniawska ur Lundqvist m.fl. (2005) s 22.

plötsligt vara ”forskaren”. Att ikläda sig en annan identitet, i både min egen och intervjupersonernas ögon, blir något helt nytt.

Min uppfattning är att den halvstrukturerade intervjun hjälper mig att på ett mer avslappnat och verklighetsnära sätt möta intervjupersonen, där det inte finns några direkta svar på frågor, utan intervjun mer liknar ett samtal. Metoden är en bra lösning för mig som student, eftersom jag inte är en etablerad forskare. En forskare har en identitet och legitimitet i sin titel som kan innebära att mötet med intervjupersonen blir annorlunda än det mötet jag kommer att ha och uppleva. Då kan det kännas säkert, från min sida, att ha den halvstrukturerade intervjun som ett avväpnande sätt att få igång ett samtal kring ämnet, utan att uppfattas som oseriös.

### 4.1.3 Intervjuns utförande

Mitt mål är att varje steg i den här uppsatsen skall vara transparent. För att få förståelse för den analys jag gör och de slutsatser jag kommer fram till vill jag redogöra för hur intervjuerna går till på en praktisk nivå. Med referens till tidigare rubriker, där jag uppehållit mig vid betydelsen av mig och min kropp för intervjuernas utgång och tolkning, vill jag i det hänseendet också visa hur jag tolkat det runt omkring; yta, plats, tid och inställning, det vill säga det som omgärdade själva intervjun.

Sociologen Karin Widerberg beskriver i *Kvalitativ forskning i praktiken* utförligt hur hon i en undersökning förhöll sig och utförde sina intervjuer. Där ligger fokus på att förklara intervjuens omständigheter, om intervjupersonen var trevlig, trött eller om den var motvillig och så vidare.<sup>36</sup> Om Widerbergs syfte är att avdramatisera intervjun och göra det till ett tydligt och förståeligt, omystiskt, sätt att arbeta och skapa ett material, gör hon det bra. Jag ämnar inspireras av detta, för att göra processen mera förståelig, både för mig själv och för läsaren.

För att kunna genomföra intervjuerna har jag sammanfattat och utvecklat min frågeställning med utgångspunkt i de teoretiska ansatserna. Intervjuguiden består av ett antal teman som fokuserar på intervjupersonernas upplevelser av jämställdhet, jämställdhetsarbete inom organisationen och andra erfarenheter av jämställdhetsarbete. Temana i intervjuguiden är framvaskade efter de intresseområden jag velat undersöka. För att få en ingång till berättelser om hur förvaltningen fungerar som organisation och hur den fungerar att arbeta i som individ har jag utformat intervjuguiden så att intervjupersonen får möjlighet att berätta om egna erfarenheter och ur ett organisationsperspektiv. Intervjuguiden är upplagd så att intervjupersonerna får möjlighet att själva forma sina ord och berättelser, utan att jag som intervjuare lägger orden i mun på dem.<sup>37</sup> Med detta hoppas jag kunna uppnå självständiga och personliga berättelser som ligger till grund för analys. Insikten att själva intervjun är en del av analysen blir viktig för att förstå och tolka berättelserna jag inhämtat.

---

<sup>36</sup> Widerberg (2002).

<sup>37</sup> Se bilaga.

#### 4.1.4 Att välja intervjupersoner

Min första kontakt med kultur- och fritidsförvaltningen fick jag genom Lunds kommuns hemsida, där kontaktuppgifter för uppsatsansvarig på varje förvaltning fanns. Jag och kontakten på förvaltningen diskuterade sedan vad jag ville att intervjupersonerna skulle ha för karakteristika.

Jag önskade intervjua anställda som befinner sig på en nivå under förvaltningscheferna och som arbetar med att implementera politiska beslut. Vidare ville jag ha ett brett spann i ålder och intervjua både kvinnor och män. Kontaktpersonen föreslog också att jag skulle intervjua personer från olika delar av förvaltningen, exempelvis någon från kulturområdet, någon från idrottsområdet och så vidare. Detta tyckte jag var en bra idé. Utifrån de här premisserna utsåg kontakten lämpliga intervjupersoner som jag kontaktade efter att kontaktpersonen tagit en första kontakt med dem, för att göra upp om intervjutid.

## 4.2 Material

Materialet i den här uppsatsen består av ett antal intervjuer som jag utfört. Empirin är således ny, och inte tidigare tolkad eller analyserad. Det är därför spännande att se vad den här typen av material berättar utifrån de teoretiska utgångspunkterna. Insamlandet, eller utförandet, av intervjuerna har skett med bandspelare. Intervjuerna har därefter blivit transkriberade. Vidare har jag använt mig av för Lunds kommuns befintlig jämställdhetsplan och personalpolitiskt program som utgångspunkt för att förstå hur jämställdhetsarbetet på kultur- och fritidsförvaltningen bör se ut.

### 4.2.1 Intervjuerna

Intervjuerna som ligger till grund för den här analysen är tre till antalet. De utfördes under en veckas tid. Att arbeta med intervjuer som metod visade sig vara både lättare och svårare än vad jag trodde. Lättare, därför att min oro om att ämnet skulle vara för abstrakt att prata om inte infriades utan snarare tvärtom, att sätta ord på tankar kring jämställdhet och jämställdhetsarbete innebar enligt min mening ingen svårighet för intervjupersonerna. Jag hade också funderat kring om det skulle innebära ett problem att jag är genusstudent, om det skulle påverka intervjupersonerna att vilja säga "rätt" saker eller att de inte skulle våga sätta ord på känsliga eller utmanande ämnen. Svårare, därför att materialet som skapades är omfattande och skapar en utmaning i vidare tolkningsarbete.

Intervjuerna utfördes på intervjupersonernas arbetsplats. I alla tre fallen satt vi i rum där ingen kunde störa oss. Bandningen av intervjuerna upplevde jag inte som hämmande, intervjupersonerna ställde sig alla positiva till inspelningen.

I analysen är talspråket från intervjuerna anpassat till skriftspråk. Vanliga talord som ”väl”, ”typ” och ”alltså” och liknande är borttagna för att skapa en enhetlighet i uppsatsen.

#### 4.2.2 Intervjupersonerna – en presentation

Intervjupersonerna i den här undersökningen är anonyma. De har försetts med fingerade namn men blir beskrivna utifrån ungefärlig ålder, yrke och hur de verkar inom kultur- och fritidsförvaltningen. Detta görs för att skapa en förståelse för varför de har svarat som de gjort och varför de kunnat ge versioner av händelser, exempelvis historiska sådana. Intervjupersonerna arbetar i olika delar av kultur- och fritidsförvaltningen.

Lennart är ca 55 år gammal. Han har jobbat inom offentlig verksamhet hela sitt yrkesliv. Lennart är tjänsteman.

Lisa är ca 40 år. Hon har jobbat med olika typer av offentlig verksamhet i ca 15 år. Lisa är tjänsteman.

Lasse är ca 35 år. Han har jobbat inom offentlig verksamhet i ca 8 år. Lasse är tjänsteman.

#### 4.2.3 Urval och avgränsningar

I det här avsnittet diskuterar jag problematiken kring urval av intervjupersoner och hur jag på ett rimligt vis kan avgränsa ämnet för min uppsats.

Den offentliga förvaltningen är en öppen organisation genom den svenska offentlighetsprincipen. De välkomnar studenter att skriva uppsatser, göra undersökningar och intervjuer hos dem och deras anställda. Dock ställs man alltid inför vissa val när det gäller att skapa sig ett material och hitta intervjupersoner. Från någon måste man få tips, råd och vägledning. Vem och vilka som är lämpliga som intervjupersoner är subjektiva uppfattningar, och någon blir därför vägledande när det gäller att hitta ”rätt” intervjupersoner. Vad jag vill klargöra är att i min undersökning är det inte jag som kunnat bestämma allt, det är en omöjlig ekvation. Under rubrik 4.1.4 diskuterar jag förutsättningarna för min undersökning och den hjälp jag mottagit för att finna lämpliga intervjupersoner.

Avgränsningsproblematiken i min uppsats ligger främst i att inte skapa ett för stort material. Det ämnar jag begränsa genom att undersökningen avgränsas till en förvaltning. Vidare inskränks materialunderlaget genom att intervjupersonerna är tre till antalet, samt att själva intervjuerna begränsas i tid.

## 5 Analys

I det här avsnittet tolkar, analyserar och teoretiserar jag kring det material som samlats in. Jag har skapat flera kategorier med utgångspunkt i intervjuguidens teman, där jag kommer att återknyta till de teoretiska ansatserna. Den första delen av analysen kommer dock att fokusera på de metodologiska utgångspunkterna jag haft i den här undersökningen. För att anknyta till tidigare avsnitt, där jag uppehållit mig vid betydelsen av metodval och hur det kan påverka utgången och genomförandet av undersökningen, vill jag ägna tid och plats till att analysera och förklara hur de kommit att spela roll i min uppsats.

### 5.1 Intervjusituationen

Under metodavsnittet ägnade jag plats åt funderingar kring hur min person kunde påverka själva intervjun. Från de minnesanteckningar jag förde under den vecka jag utförde intervjuerna kan jag utläsa att jag kände att intervjuerna var dynamiska. Det samtal jag eftersträvat uppfylldes enligt min mening. Uppfattningen att jag skulle vara någon expert och intervjupersonerna skulle svara ”rätt” på ett antal frågor kunde undvikas då intervjupersonerna hade väl förberedda åsikter och i stor utsträckning kunde sätta ord på sina uppfattningar och åsikter.

Vidare är det värt att påpeka att intervjumetoden tillät att intervjupersonerna fick tid att tänka, stunder av tystnad blandades med längre utläggningar. I stor utsträckning är min tolkning baserad på uppfattningen att intervjupersonerna fick möjlighet att komma tilltals utan att jag som intervjuare bedömde eller la ord i munnen på dem.

### 5.2 Om jämställdhet

Jämställdhet som begrepp hade de tre intervjupersonerna liknande uppfattningar om. Den teoretiska återkopplingen sker genom Cockburn som skriver att initiativ

till jämställdhet måste komma från ledningen för att få fäste i organisationen.<sup>38</sup> Dessutom talar Wahl m.fl. om att kön har betydelse i organisationer men att det inte kan fränkopplas från andra sociala konstruktioner.<sup>39</sup> Liknande uppfattningar framfördes av Lennart och Lasse, som nedan funderar kring jämställdhet. Lisa fokuserade också på hur jämställdhet diskuteras i förvaltningen.

Lisa menade att hon som anställd inte blivit särskilt berörd av jämställdhetsbegreppet i sitt jobb. Bland chefer och kollegor är det ingen som tar spontana initiativ till en diskussion i ämnet. Lisa pratade om en generationsskillnad och sa att den yngre generationen som nu håller på att forma samhället förhoppningsvis har en lite annan syn på jämställdhet. Hon tyckte att den yngre generationen hellre talar om jämlikhet än jämställdhet. De tycker att det är lika viktigt att man tar hänsyn till etnicitet, handikapp och ålder, som det är att ta hänsyn till kön, menade Lisa. Vi kom att tala om jämställdhet som en personlig värdering, och Lisa menade att inställning till jämställdhet hänger ihop med ens personliga bagage. Lisas erfarenheter visar att en uppfattning om jämställdhet hänger ihop med liknande uppfattningar i frågor som rör förtryck. Jämlikhet är ett begrepp likt jämställdhet som har betydelse för hur en organisation fungerar. Wahl m.fl. teoretiserar kring just detta, att kön inte är den enda formen för förtryck som finns i organisationer<sup>40</sup>, och genom Lisas utsaga kan betydelsen av jämställdhet som en personlig värdering, liksom värderingar kring jämlikhet, uppmärksammas. Att värderingar kring jämställdhet och jämlikhet hänger ihop och att det kan påverka hur en person förhåller sig till de båda inom ramen för förvaltningen, kan således ses som trolig.

*”Någonstans på vägen har man ju blivit klokare.”*

Lisa hade starka åsikter kring att förändring och inställning till jämställdhet skapas genom utbildning. Att kunskap och information från förvaltningens ledning ges är viktigt när det kommer till ämnet jämställdhet. Det egna intresset för människors välbefinnande spelar också in i värderingar om jämställdhet. Lisa sa dock att man kan ha en god vilja och vara en bra människa, men att man kan glömma bort det här med jämställdhet ändå. Ingen vill medvetet behandla andra människor olika, men om man inte får rätt kunskap är det lätt hänt, menade Lisa. Lennart talade om jämställdhet som en människosyn. Att jämställdhet handlar om likavärde tyckte han var viktigt att lyfta fram. Samtidigt menade Lennart att den här människosynen visar sig när alla får komma till tals, när man kommer förbi jämställdhet som en symbol. Det är viktigt att det inte blir en kuliss, utan att jämställdhet är något som genomsyrar organisationen och kommer förbi att bara vara en symbol. Lasse menade att det större sammanhanget inte bara handlar om jämställdhet, utan om jämlikhet. Lasse menade att det är viktigt att lyfta fram jämställdhet och kön, fast att jämlikhetsbegreppet är något att eftersträva. Han

---

<sup>38</sup> Cockburn (1991).

<sup>39</sup> Wahl m.fl. (2001).

<sup>40</sup> Wahl m.fl. (2001).



skulle vilja att alla former för förtryck var en och samma, fast uppehöll sig vid att kön ändå står ut ur mängden. Annars handlar det också om medmänsklighet, menade Lasse. Intervjupersonernas utsagor kan sammankopplas med Cockburn och hennes teori att jämställdhetsinitiativ måste komma från ledningen för att sedan förankras i hela organisationen.<sup>41</sup> Ett ointresse i förvaltningens toppskikt får konsekvenser för de anställda, och att kunna arbeta med jämställdhet utan ledningens vetskap eller stöd kan vara svårt. Lisas och Lennarts berättelser vittnar om hur jämställdhet kan bli ett skenbegrepp om det inte tas på allvar från ledningen.

Lasse upplevde det som att jämställdhet är en typisk fråga som det skämtas om. I mer informella sammanhang kan dock frågan komma upp till diskussion, men på en mer skämtsam än allvarlig nivå. Lasse upplevde inte att ett samtal om jämställdhetsarbete pågår inom förvaltningen, så som man talar om andra processer, till exempel ekonomiska. Han upplevde att mångfald är något som diskuteras i större utsträckning än jämställdhet. Det är också lättare att tala om det, kön är mer tabu. Lasse trodde att detta beror på att det är en allmänt känslig diskussion, men också att det är svårt att markera ut grupper, man vill hellre se individlösningar eller se det som en individfråga mer än en gruppfråga.

Lasses uppfattning om att jämställdhet är något som det skämtas om kan tas som ett tecken på att frågan inte har någon förankring högre upp i förvaltningen. Cockburns tes blir då användbar för att förklara varför det är ”tillåtet” att skämta om jämställdhet, och varför ämnet inte tas på allvar bland medarbetarna.

## 5.3 Jämställdhetsarbete i organisationen

Utifrån frågor om jämställdhetsarbete i organisationen berättade intervjupersonerna om deras uppfattningar kring hur jämställdhetsarbetet utförs på kultur- och fritidsförvaltningen. Vi talade kring temat förvaltningen som organisation, om intervjupersonernas specifika arbetsplatser och om de själva som individer i förhållande till jämställdhet. Anledningen till det här upplägget var att jag ville att intervjupersonerna skulle kunna tala om jämställdhetsarbete utifrån olika perspektiv och i förhållande till olika strukturer. Jag ville undersöka om upplevelserna av jämställdhetsarbete skiljde sig i de olika nivåerna av strukturen som förvaltningen är.

### 5.3.1 Om jämställdhetsplanen

---

<sup>41</sup> Cockburn (1991).

Kultur- och fritidsförvaltningen skall följa jämställdhetsplanen som gäller för hela Lunds kommun. Jämställdhetsplanen täcker in områden som arbetsmiljö, förvärvsarbete, sexuella trakasserier och föräldraskap. Den talar om problem och åtgärder för att lösa dessa problem.<sup>42</sup> Jämställdhetsplanen är förvaltningens formella initiativ till jämställdhetsarbete. Det var därför intressant att fråga intervjupersonerna vilken uppfattning de hade om den, och i vilken utsträckning de kommit i kontakt med jämställdhetsplanen.

Lisas förståelse av kommunens jämställdhetsplan var att hon kände till dess existens och ungefärliga innehåll. Dock är jämställdhetsplanen inget som hon upplever att hon berörs av i sitt arbete eller på sin arbetsplats, den används inte i verksamheten. Lisa har jobbat inom förvaltningen sedan 1993, och under sin tid där har hon inte upplevt att något särskilt arbete med planerna genomförs. Hon påpekade att jämställdhetsarbete med säkerhet sker, att personalchefen förmodligen har det i sin tjänst, men att Lisa aldrig själv hört något om det. I så fall har det i alla fall inte varit tydligt. Lennart talade om att han kände till kommunens jämställdhetsplan väl. Han upplevde att han kommit in ett skede där han tycker att det finns för många olika planer om allt möjligt. Han tyckte att det kunde vara en bra idé att ta alla olika jämställdhets- och likabehandlingsplaner för olika typer av förtryck och göra dem till ett sammanhållet dokument. Kanske kunde jämställdhet vara samma sak som mångfald och integration, eller så går de i alla fall hand i hand, menade Lennart. Vidare nämnde Lennart också den rapportering som sker regelbundet till kommunstyrelsen angående jämställdhetsarbete som ett sätt att uppmärksamma att ämnet arbetas med. Lasse ansåg att jämställdhetsplanen diskuteras mer pliktroget än av ideologiska själ på hans arbetsplats. Han påpekade att den inte alls var bortglömd, jämställdhetsfrågan diskuteras på personalmöten en gång i månaden, men att diskussionen sällan når några djupare bottnar.

Ingrid Pincus gör skillnad på formellt och informellt jämställdhetsarbete. Den formella delen, att upprätta en jämställdhetsplan är enligt lag ett måste, den informella delen där man arbetar med att genomföra planen är mer svår att kontrollera. Pincus talar om aktivt och passivt motstånd mot jämställdhetsarbete. Hon menar att få personer ställer sig öppet negativa till att arbeta med jämställdhet och att motståndet ofta ligger i ett passivt sätt att tysta ner frågan och hålla den från dagordningen.<sup>43</sup> När man lyssnar till intervjupersonernas upplevelse av jämställdhetsplanen för Lunds kommun och vilken effekt den har på deras arbetsplats blir det tydligt att man från förvaltningens sida inte kommit mycket längre i sitt arbete än till den formella sidan. Jämställdhetsplanen föreslår en rad åtgärder för hur man skall arbeta mot en jämställd förvaltning. Planen är heller inte vidare ny, tvärtom är den 6 år gammal, och det är intressant att fråga sig vilka mekanismer som påverkar att inget betydande arbete med att genomföra den görs. Det passiva motstånd Pincus talar om kan vara en anledning till varför jämställdhetsarbetet tar sådan tid. Under rubrik 5.2 talade Lennart om hur viktigt

---

<sup>42</sup> Lunds kommuns jämställdhetsplan (2002).

<sup>43</sup> Pincus (1997) s 147.

det är att jämställdhet inte bara får bli en symbol, utan att den måste få reella konsekvenser i verksamheten. Lika viktigt torde det vara att jämställdhetsplanen inte blir en symbol för en jämställd förvaltning, utan att åtgärderna som den föreslår faktiskt genomförs. Att åtgärderna inte genomförs kan tyda på att det finns ett passivt motstånd inom förvaltningen mot att arbeta med jämställdhetsfrågor. Med tanke på intervjupersonernas uppfattningar och insikter kring jämställdhetsplanen är det en rimlig slutsats att informationen i organisationen någonstans stannar upp, att kanalerna för spridning av information brister i något led är tydligt.

### 5.3.2 Förvaltningen

Under rubrik 5.3.1 visade jag hur intervjupersonerna förhöll sig till det formella jämställdhetsarbetet, det vill säga jämställdhetsplanen. Här följer en genomgång av intervjupersonernas uppfattningar av det informella jämställdhetsarbetet. Vi talade utifrån olika nivåer och började med att tala om förvaltningen som organisation.

Lisa funderade kring huruvida förvaltningen jobbar med ett aktivt jämställdhetsarbete. Hon var övertygad om att kultur- och fritidsförvaltningen är en av de sämsta när det gäller att jobba med de planer som finns i kommunen. Lisa upplevde att förvaltningen inte är något föredöme när det gäller jämställdhet, eftersom det är så tydligt att så många män är chefer, och att det inte anställs särskilt många kvinnor i ledande positioner. Om förvaltningen som arbetsplats ansåg Lisa att det ibland kan vara en tuff miljö. Det är inte lätt att vistas i en miljö med så mycket testosteron, chefer på förvaltningsnivå är oftast manliga, likaså på mellannivå och lägre nivå. Det är bara män överallt, och det menar Lisa kan vara jobbigt. Lisa talade i termer av att testosteronet sitter i väggarna på förvaltningen. Hon menade att det finns så många kompetenta kvinnor som aldrig har fått chansen att bli chefer. Lasse menade att sättet att kommunicera var en anledning till varför fler män är chefer inom förvaltningen. Män kommunicerar annorlunda, mer kyligt, och eftersom flest män haft höga positioner så har de satt agendan för vad som är eftersträvansvärt och normalt för hur en chef är, menade Lasse. Det är påtagligt att intervjupersonerna tänkt mycket på chefskapets och arbetsledares betydelse för jämställdhetsarbetet. I en byråkratisk organisation, som förvaltningen är, menar Jessica Lindvert att kvinnor och kvinnors kompetens inte tillvaratas.<sup>44</sup> En tolkning av Lisas upplevelser angående bristen på kvinnliga chefer är att Lindverts tes stämmer. En anledning till att så få kvinnor befordras kan vara att förvaltningen är uppbyggd på ett sätt där kvinnor inte släpps fram och erkänns utifrån sin kompetens. Förvaltningen som organisation är förutom byråkratisk också hierarkisk och dessutom präglad av tradition, en tradition där män historiskt sätt innehaft högre befattningar.<sup>45</sup> Därmed kan en tolkning vara att

---

<sup>44</sup> Lindvert ur Rothstein (red) (2001) s 87.

<sup>45</sup> Cockburn (1991) s 56.

förvaltningen således är en organisation som förändras långsamt. Även om det formella jämställdhetsarbetet existerar kan det ta tid att genomföra det informella arbetet, eftersom det i större utsträckning kräver en djupgående förändring. Det skall också påpekas att jämställdhetsplanen är grundad i ett politiskt beslut, och att förvaltningen snarast har att anpassa sig efter den. För att förtydliga menar jag att ett initiativ som kommer utifrån förvaltningen kan tänkas vara svårare att implementera än ett initiativ som har stöd och har utvecklats inifrån organisationen.

Lennart upplevde att förvaltningen är hierarkisk och manlig till sin struktur. Han menade därför att symboler kan vara av värde man talar om jämställdhetsarbete. Kanske kan gott jämställdhetsarbete börja med kvantitet, det vill säga med löner och antal anställda och chefer av olika kön, och därefter fortsätta med kvalitativa åtgärder och förändring av värderingar. Lennart menade att det handlar om att ändra värderingar genom att lära känna, genom att låta människor mötas och göra praktiska saker. I dagens förvaltning liknar Lennart att vara kvinna vid att vara handikappad, att det är en social underordning. Även Lasse talade i termer av en hierarkisk och traditionell organisation. Den maktsynen tyckte Lasse är bunden till generationer. Av de som är chefer nu är många födda på 1940-talet och de har ett specifikt sätt att se på saker och ting, menade Lasse. Dock betonade Lennart att en jämn könsfördelning inte bara är en symbolfråga, utan att det är en risk om kvinnor inte får det inflytande som kommer med numren. Att mäta det kvalitativa resultatet av jämn könsfördelning är också viktigt, tyckte Lennart. Lennart framhöll att det är en kedja, där den första är form och den andra är innehåll. Om man då inte har det ena, så kan man inte göra det andra. Utan verktyg att jobba med, kan man inte förändra. Det Lennart och Lasse talar om är att synen på chefskap och synen på hur man arbetar är bundet till generationer. Det tolkar jag också som att det är bundet till traditioner. En naturlig utbytesprocess av förvaltningens anställda skulle i så fall i viss mån ändra synen på hur man är en bra chef eller synen på vad en bra organisation är. Lindvert menar att en organisationsform präglad av decentralisering och nätverk bättre skulle passa för att ta tillvara kvinnors kompetens.<sup>46</sup> Utifrån Lindvert tolkar jag Lennarts och Lasses uppfattningar som att förvaltningen delvis måste omvandlas för att kunna ta till sig och göra jämställdhetsarbete på ett fungerande sätt.

Lisa poängterade att visst jämställdhetsarbete ändå utförs på förvaltningen. Hon berättade att man helt nyligen tillsatt två jämställdhetsambassadörer som skall jobba med jämställdhet. Dock menade Lisa att det är segt av förvaltningen att inrätta sådan här tjänster först i år, 2008. Lisa tyckte att det var skönt att se att något ändå händer och att förvaltningen äntligen satsar resurser på jämställdhet. Vidare talade Lisa om tydlighet. Att dessa två tjänsterna tillkommit kände hon till bara för att de två jobbar på samma kontor som henne själv. Lasse upplevde inte att ett aktivt jämställdhetsarbete utförs inom förvaltningen. Information sker genom något mail då och då, ibland anordnas kurser. Lasse talade om åtgärder

---

<sup>46</sup> Lindvert ur Rothstein (red) (2001) s 87.

som skulle kunna tolkas som jämställdhetsarbete som utförts. Erbjudanden om att gå från deltid till heltidstjänst har förekommit. Lisas och Lasses versioner tyder på att förvaltningen som organisation inte kommunicerar på ett tillfredsställande sätt. Cynthia Cockburn talar om att medvetandegörandet av alla inom en organisation är viktigt för att förankra jämställdhetsarbetet.<sup>47</sup> En tolkning är att medvetandegörandet som en åtgärd för att nå ut med jämställdhetsinitiativ inte fungerar. Möjligtvis finns det heller ingen tidigare kanal för hur man gör sådant arbete.

Under intervjun talade vi kring ämnet nätverkande. Lisa berättade att det på några kvinnors initiativ skett en informell nätverksträff. Syftet med mötet var att alliera sig med varandra. Dock var mötet inte särskilt lyckat, det blev helt enkelt för jobbigt och tärande. Cockburn menar att för att jämställdhetsarbetet inom en organisation skall få fart krävs det att kvinnorna organiserar sig.<sup>48</sup> Lisas utsaga berättar om att ett sådant försök har gjorts, och det är en bra start för att ta tag i jämställdhetsproblematiken.

### 5.3.3 Arbetsplatsen

Intervjupersonerna berättade också om deras uppfattningar kring jämställdhet och jämställdhetsarbete på deras respektive arbetsplatser. Här är fokus något bredare än under föregående rubriker, främst eftersom intrycken intervjupersonerna hade skiljde sig mer markant än när de talade om förvaltningen. Det var heller inte förvånande att berättelserna om de specifika arbetsplatserna blev mindre abstrakta och till viss del dessutom handlade om vardagliga ting som kunde tolkas som jämställdhetsdiskussioner eller jämställdhetsarbete.

Lisa berättade om hur hon upplevde sin arbetsplats. Lisa berättade att det i hennes verksamhet arbetade lika många kvinnor som män. Inom den här verksamheten påpekade Lisa att jämställdhet är ett ämne som diskuteras mycket. Under diskussionerna har stereotypa könsroller diskuterats, det här med att göra dagliga saker på ett kontor, som att plocka undan, diska och så vidare, har lyfts fram på möten. Vidare frågade jag Lisa om det var någon skillnad på hur jämställdhetsdiskussionerna fördes formellt och informellt. Lisa talade om att den koppling som bör finnas mellan chef och anställd saknas. Hon var övertygad om att chefer jobbar med jämställdhet och går på kurser och utbildningar, men att den informationen och kunskapen inte når ut till de anställda. Det är som en länk i kedjan som saknas mellan chef och anställd. Någonstans fastnar kunskapen på vägen. Länken som Lisa menar saknas mellan chef och anställd är intressant då den synliggör ett problem i förvaltningens organisation. Med hjälp av Cockburn, som menar att förvaltningen är en hierarkisk organisation där män ges bättre

---

<sup>47</sup> Cockburn (1991).

<sup>48</sup> Cockburn (1991).

förutsättningar än kvinnor<sup>49</sup>, synliggörs ett problem med sättet att utföra jämställdhetsarbete. I de traditionella kanalerna för kommunikation når inte initiativ om jämställdhet fram. Cockburn, som också talar om betydelsen av medvetandegörandet av alla i organisationen för ett lyckat jämställdhetsarbete<sup>50</sup>, har en poäng i att detta hindrande av informationsspridning är en anledning till att jämställdhetsinitiativ i förvaltningen går långsamt.

Lisa berättade att jämställdhetsfrågan diskuterades både på kafferasten och på personalmöten. Dock har det oftast varit kvinnor som lyft frågan i de formella sammanhangen. Att jämställdhetsfrågan drivs inom Lisas verksamhet förklarade hon med att det varit en tjej på kontoret som brunnit extra mycket för frågan och på så sätt verkligen engagerat sig. Hon har tyckt att det varit ojämnt och att det varit så tydligt, och därför lyft fram frågan.

Lennart var övertygad om att diskussioner kring jämställdhet förs på hans kontor. Han konstaterade att män sitter på flest chefsposter och funderade på hur det kunde forma verksamheten. Lennart upplevde också att jämställdhetsfrågan lyftes till diskussion på personalmöten. Dock förklarade Lennart att man måste kämpa mer mot macho-idealet. Ett sätt att göra det, menade Lennart, är att förändra arbetsgången. Mellan kolleger kan det vara ta upp olika frågor till diskussion innan saker och ting är klara och färdigformulerade. Idéverkstäder upplever Lennart som välfungerande. De som arbetar på Lasses kontor är något yngre, och Lasse upplever det som att de har ett mer deliberativt sätt att samtala, diskutera och bestämma saker. Att arbeta med processer framhöll Lasse som något bra, och som ett mer modernt sätt att arbeta.

Att det vardagliga sättet att ta sig an sitt arbete och sin arbetsmiljö är kopplat till jämställdhet visar Lisas funderingar kring att organisera på sin arbetsplats. När det handlar om mer konkreta saker, som att till exempel plocka undan och diska har man på Lisas arbetsplats inte haft några problem att peka ut stereotypa könsroller och uppgifter som tillkommer dem, för att kunna ändra på den ordningen. Lisas, Lennarts och Lasses utsagor vittnar om att diskussioner kring jämställdhet förs både på och utanför personalmöten, alltså både formellt och informellt. Det tyder på ett intresse och på att det finns anställda som är intresserade och lyfter fram frågan. Intresset för jämställdhetsarbete kan sägas finnas ute i förvaltningens verksamheter och kommer så att säga underifrån, från de anställda. Från toppen finns en formell jämställdhetsplan. Det blir därför tydligt att återkopplingen mellan topp och botten, chef och anställd, i viss mån saknas, eftersom upplevelsen är att det trots ett intresse för jämställdhet, inte sker något för att tillvarata och driva igenom initiativ och idéer. En tolkning är att det konkreta är något som är lättare att förstå och därför också lättare att förändra, medan det som är abstrakt, till exempel strukturer i en organisation, är svårare att förstå, se och synliggöra och därför gärna talas om som något som inte går att förändra.

---

<sup>49</sup> Cockburn (1991) s 56.

<sup>50</sup> Cockburn (1991).

### 5.3.4 Jämställdhetsarbetets praktik

Under intervjuerna diskuterades det hur jämställdhetsarbete görs i förvaltningen. Intervjupersonerna kom också med konstruktiva förslag till hur de tyckte att man skulle kunna arbeta med jämställdhet enligt förvaltningens förmåga.

Lisa betonade att det viktigaste för att kunna bedriva jämställdhetsarbete och uppnå jämställdhet är information och utbildning. Att inte förmedla härskartekniker är också viktigt. Behovet av att utbilda och informera är stort inom förvaltningen, menade Lisa. Att arbeta med att påminna kan också vara ett sätt. Lisa uppfattar sig själv som någorlunda medveten och intresserad av jämställdhet, men påpekar att även hon måste bli påmind och uppdaterad ibland för att få in det i ryggraden. Det arbete som sker med jämställdhet sker främst genom utbildningar och kurser, berättade Lisa. Hon hade själv deltagit i flera utbildningar, kurser och föreläsningar. Det är dock på eget initiativ. Lisa påpekade att alla har möjlighet att gå om priset är rimligt, men att man själv måste söka upp kurser och utbildningar.

Enligt Cockburn måste jämställdhetsarbete ha hög prioritet för att möjliggöra förändring. Att organisera kvinnorna, samt att alliera sig med de män som är intresserade och medvetandegöra alla inom organisationen om jämställdhetsarbetet som sker framhåller hon också som avgörande för ett gott resultat.<sup>51</sup> Min tolkning av Lisas utsaga innebär att få av Cockburns konkreta tips utförs. Det krävs ett personligt intresse för att hitta och delta i den utbildning som finns är en viktig poäng. En analys är också att jämställdhetsarbetet inom förvaltningen sker genom punktinsatser, nästan slumpartat. Jämställdhetsarbete uppmärksammas och diskuteras på de platser där intresse finns bland de anställda och inte på initiativ från högre ort.

Till skillnad från Lisa menade Lennart att praktiska möten är ett bra sätt att arbeta med jämställdhet. Han ställer det emot utbildningar och information och menade att praktik är mycket mer effektivt. Mötet som en förändringsmekanism framhöll Lennart som något positivt. På så sätt blir det något mer än bara envägskommunikation. Med praktik så kommer attitydförändringar på köpet, menade Lennart. Lennart funderade också på om det kunde ha med makt att göra, att det ligger mer prestige i att syssla med utbildning än att syssla med praktiska möten. Lennart tyckte att envägskommunikation, eller förmedlingspedagogik, är hierarkiskt och kanske inte fungerar ultimata i jämställdhetsarbetet. Lennart ansåg att man i praktiken, till skillnad från i envägskommunikation, konstruerar kunskap tillsammans, och det kommer underifrån. Teoretikerna Premfors och Lindvert menar att förvaltningen är en traditionell, byråkratisk och hierarkisk organisation.<sup>52</sup> Således kan man anta att förvaltningen som organisation handlar på ett traditionellt, byråkratiskt och hierarkiskt sätt. Förvaltningen kan följaktligen antas kommunicera och utbilda sina anställda på ett sådant sätt som man bäst kan.

---

<sup>51</sup> Cockburn (1991).

<sup>52</sup> Premfors m.fl.(2003) och Lindvert ur Rothstein (red) (2001).

Jämställdhetsarbete kan ses som ett sätt att förändra en organisation<sup>53</sup>, och vill genom processer förändra synsätt, värderingar, inställningar och strukturer. Att arbeta och utbilda i jämställdhet på ett sätt som går emot förvaltningens tidigare sätt att göra saker och ting kan därför ses som ett sätt att omvandla förvaltningen som organisation och vara ett fungerande sätt att göra det på. Som Lennart påpekar kan det vara av betydelse att tänka om och göra saker annorlunda eftersom jämställdhetsarbetet vill förändra den hierarkiska strukturen, och då är det ett steg på vägen att ändra förvaltningens hierarkiska sätt att kommunicera och utbilda sina anställda.

Lasse tyckte att utvecklingssamtal med chefen kunde vara ett bra forum för att tala om jämställdhet. Man borde prata om jämställdhet oftare än bara tvunget på personalmötena, tyckte Lasse. Tyvärr tänker folk att det tillhör en privat sfär, och att tala om det informellt är därför svårt, upplever Lasse. Vidare talade Lasse om arbetsmiljö. Den diskussionen är ofta fysisk, men skulle kunna handla om jämställdhet och mångfald också, alla de här frågorna som handlar om struktur mot individ.

Vidare talade Lennart om betydelsen av att skapa ett klimat där man pratar om vinsterna med en jämställd förvaltning. Vilka konkreta saker det lett till tyckte Lennart var viktigt att lyfta fram. Om man gjorde det kanske man fick ett nytt driv i frågorna, istället stannar det vid statistik och kvantitet. På förvaltningen berättade Lennart att de börjat lyfta fram goda exempel genom till exempel en broschyr, vad det innebär och ger för fördelar, och sen försöker vi sprida den till resten av förvaltningen. Exempel på fördelar kan vara ökad kreativitet och nya idéer, lösningar på svåra problem, sen är ju likavärde i sig något viktigt. Här betonade Lennart att makt är något som spelar in, i form av positioner som hotas.

Jämställdhetsarbetsinitiativ måste komma uppifrån i organisationen, och någon eldsjäl med drivkraft krävs, vilket Lasse upplever har saknats.

## 5.4 Om makt

Maktbegreppet blev ett inslag i intervjuerna. Det framkom att intervjupersonerna funderat kring jämställdhet ur ett maktperspektiv, samt att maktbegreppet upplevdes som något relativt abstrakt och svårhanterligt.

Lennart funderade kring kedjan mellan individ och struktur. För att kunna genomföra jämställdhetsarbete krävs det att individerna kan se vilka fördelar det ger dem. Samtidigt menade Lennart att det är svårt att individualisera allt, att det kan bidra till att en förminskning av frågan sker. Lennart påpekade också att det inte bara kan vara en individfråga i en organisation, eftersom en organisation

---

<sup>53</sup> Wahl m.fl.(2001)



består av strukturer och rutiner. Lennart upplevde att det i nuläget kategoriseras i antingen individ eller struktur, jämställdhet måste göras både på ett individuellt och ett strukturellt plan. Lennart talade också om ansvar kopplat till individ och struktur. Han menade att diskriminering och segregering sitter i det strukturella systemet men att svårigheten är att upptäcka och synliggöra dem. Men en del av makten kan sitta i att just göra strukturen snårig och har förmågan att bromsa in och hindra. Det är ett maktmedel att dölja och förvilla strukturen, avslutade Lennart. Lasse talade i termer av patriarkat, och försökte sätta fingret på vad det är i förvaltningen som kan tolkas som patriarkalt. Lasse funderade också kring maktbegreppet i förhållande till individ och grupp. Om man gör jämställdhetsarbetet till en individfråga lägger man ansvaret på var och en, vilket är strategiskt smidigt. Att tänka i termer av en grupp är nödvändigt när det gäller jämställdhet, även om det är en utopi att kunna tänka individuellt, ansåg Lasse.

Cynthia Cockburn teoretiserar kring patriarkatsbegreppet i förhållande till organisationer. Hon gör ett försök att sätta ord på och förklara vad det är som är patriarkalt i en hierarkisk organisationsform. Hennes slutsats är att det inom strukturen uppehålls ett system som gynnar män.<sup>54</sup> Lennart och Lasses utsagor vittnar om svårigheten att synliggöra vad som är strukturellt och vad som är individuellt. Både Lennart och Lasse upplevde att jämställdhetsfrågan förminskas till en individfråga, och att det kunde vara ett sätt för förvaltningen att slippa ta sig an jämställdhetsfrågan som ett strukturellt problem.

---

<sup>54</sup> Cockburn (1991) s 56.

## 6 Sammanfattande slutsatser

### 6.1 Uppfattningar om jämställdhet

Den första frågeställningen syftade till att undersöka vilka uppfattningar som finns kring begreppet jämställdhet bland de anställda på kultur- och fritidsförvaltningen.

Intervjupersonerna hade många starka åsikter om jämställdhet. Deras uppfattningar överensstämde också i viss utsträckning. Betydelsen av en viss trötthet inför jämställdhetsbegreppet framkom, samt det faktum att man gärna talade om jämlikhet, det vill säga att andra kategoriserade grupper såsom handikapp och etnicitet framträdde, till nackdel för jämställdhet. Att synen på jämställdhet hör ihop med en övergripande människosyn var en viktig poäng.

Vidare framkom att diskussionen kring jämställdhet inte sker på någon bred front inom förvaltningen, i vissa fall är det en fråga som det skämmas om. En slutsats är att begreppet jämställdhet är väl definierat inom förvaltningen. Tröttheten kring begreppet och det faktum att man vidgar och ser till bredare former för förtryck, som intresset för jämlikhet tyder på, kan vara ett tecken på att jämställdhet är något som diskuterats under en längre tid. Möjligtvis är intresset för jämlikhetsbegreppet en fortsättning på den diskussion man först startade kring jämställdhet.

### 6.2 Jämställdhetsarbete inom förvaltningen

Den andra frågeställningen syftade till att undersöka hur jämställdhetsarbetet uppfattas av de anställda på kultur- och fritidsförvaltningen. Frågan är uppdelad i olika nivåer, och jag redovisar även slutsatserna efter dem.

Intervjupersonerna kände alla till jämställdhetsplanens existens och innehåll. Det aktiva arbete med den upplevdes på något olika sätt. Lisa och Lasse hade inte uppfattat att verksamheten påverkades alls av planen, medan Lennart talade om visst inflytande då förvaltningen årligen rapporterade de framsteg och arbete med jämställdhet som gjorts. Återigen syns dock kopplingen till trötthet, där en av intervjupersonerna uttryckte att en sammantagen plan för alla former av

strukturellt förtryck vore en bra idé. En slutsats är, utifrån Pincus, att förvaltningen har varit bra på det formella jämställdhetsarbetet. Upprättandet av en jämställdhetsplan med åtgärder och sätt att arbeta med jämställdhet och förmedlandet av denna information till de anställda har implementerats. Däremot har genomförandedelen, det informella arbetet, varit mindre lyckat. Anledningar till varför det informella jämställdhetsarbetet inte kommit igång kan vara ett strukturellt motstånd. Där talar Pincus om ett passivt motstånd, som visar sig i en tystnad inför frågan inom organisationen. Intervjupersonen Lennart talade om jämställdhet som en symbol, och betydelsen av att det inte bara blir en sådan och ett begrepp som det talas om men inte arbetas med. Att låta jämställdhet bli en formell och informell diskussionspunkt, som det dessutom går att skoja om, kan vara ett sätt att inte ta frågan till nästa steg och arbeta med den i verksamheten.

På förvaltningsnivå handlade mycket av empirin om kedjan mellan chef och anställd. Konstaterandet att jämställdhetsarbete säkerligen sker i förvaltningen, fast högre upp bland chefer som inte förmedlar det de lärt sig, är talande. Man hade också tänkt på varför det var så. En slutsats är att förvaltningens organisation är utformad på ett sådant sätt att informationen om jämställdhet inte sprids, utan stoppas upp på vägen. Utifrån Lindvert är en slutsats att ett aktivt jämställdhetsarbete är lättare att genomföra i en annan typ av organisation än förvaltningens hierarkiska organisationstyp.

På arbetsplatsen handlade det främst om mer vardagliga sätt att se på jämställdhet. Att alla hjälpte till, och att stereotypa könsrollsuppfattningar avgjorde vem som diskar och plockar undan var i visst fokus. Dock kan jag konstatera att det ute på arbetsplatserna sker diskussioner om jämställdhet och jämställdhetsarbete. Här finns en större frihet att diskutera frågan, både informellt och formellt. Intresset för jämställdhet finns på arbetsplatserna, de anställda inom förvaltningen är intresserade och diskuterar sinsemellan.

Jämställdhetsarbetets praktik inom förvaltningen diskuterades. Här hade intervjupersonerna motstridiga uppfattningar kring hur jämställdhetsarbetet borde genomföras. Utifrån Cockburn kommer jag fram till slutsatsen att få av hennes föreslagna sätt att göra jämställdhetsarbete på följs. En annan slutsats är att det jämställdhetsarbete som utförs görs genom punktinsatser. En kurs som man själv får söka upp efter intresse, ett enstaka mail med information och som formell punkt på personalmöten. Med Cockburn i ryggen konstaterar jag att ett effektivt jämställdhetsarbete måste ske efter en uttänkt strategi, på flera nivåer samtidigt. De måste börja från ledningen i organisationen och fortsätta nedåt. Empirin visar att intresset finns bland de anställda.

Maktperspektivet var ofrånkomligt i intervjuerna. Ett konstaterande är att intervjupersonernas upplevelser av individ och struktur har betydelse för förståelsen av förvaltningen och hur den arbetar med jämställdhet. Att skilja på individ och struktur är en svårighet som intervjupersonernas utsagor vittnar om. Dock är det en viktig poäng att intervjupersonerna upplever att jämställdhetsfrågan förminskas till en individfråga, då det betyder att förvaltningen slipper ta sig an jämställdhetsfrågan som ett strukturellt problem. På så sätt kommer man också undan att ifrågasätta sin organisation och hur den fungerar utifrån ett jämställdhetsperspektiv.

## 6.3 Avslutande diskussion

Ett par avslutande funderingar får avsluta den här uppsatsen. Vad har jag egentligen gått i dialog med och i vilken utsträckning har jag kunnat bidra med någonting nytt från mitt genusperspektiv?

Lasses diskussion kring manlig kommunikation i förhållande till sitt yrke och jämställdhetsdebatten uppmärksammar på ett precist sätt hur förankrad jämställdhetsdiskussionen är i man och kvinna och betydelsen av kön. Att diskutera från ett annat perspektiv är uppenbart mycket svårt. Varken i avsnittet med tidigare forskning, teori eller i empirin har någon forskare eller intervjuperson kommit förbi patriarkatsteorin och prövat andra förståelser av organisationer. Utvecklingen går ändå framåt och har utvidgats. Såväl teori som empiri visar att tankar kring intersektionalitet gjort sitt intåg i organisationer och i organisationsteorin.

Förutom de inledande frågeställningarna har mitt huvudsakliga fokus legat på att försöka visa hur komplex tjänstemannens position är. Tjänstemannen implementerar politiska beslut. Vad jag försökt att visa är att även tjänstemannens vardag och sätt att förhålla sig till dessa politiska beslut, till exempel jämställdhet och jämställdhetsarbete, är politiskt. Det har betydelse vad tjänstemannen gör och vad tjänstemannen tycker.

Undersökningen visar att jämställdhet är något som de anställda på förvaltningen diskuterar och har åsikter om. Dock är uppfattningen bland de anställda att det saknas initiativ och förankring i frågan från ledningens sida. Avslutningsvis är det ändå positivt att de anställda upplever att vissa initiativ till jämställdhetsarbete tas. Lisa berättade om de två jämställdhetsambassadörer som tillsatts, och betonade att fastän det är något sent att tillsätta sådana tjänster först nu, är det skönt att som anställd kunna se att resurser satsas på jämställdhetsfrågan inom förvaltningen.

Det mitt genusvetenskapliga perspektiv har kunnat tillföra till det här klassiskt statsvetenskapliga forskningsområdet är framförallt en metod där den anställdes versioner av hela händelseförlopp fått totalt fokus. Jag har använt mig av förklaringsmodeller som kunnat hjälpa mig att förstå den anställdes position i förhållande till förvaltningen. Min undersökning bidrar också till att förstå den tjänstemannens roll i förvaltningen inom ramen för en könad praktik. Intresset för individen i förhållande till organisationen och möjligheten att applicera teorier på anställda och inte chefer har varit betydande.

# 7 Referenser

## 7.1 Informanter

Intervju med Lisa, tisdagen den 6 maj 2008.

Intervju med Lennart, onsdagen den 7 maj 2008.

Intervju med Lasse, fredagen den 9 maj 2008.

## 7.2 Tryckt material

### 7.2.1 Offentligt tryck

Lunds kommuns jämställdhetsplan (2002).

Lunds kommuns personalpolitiska program 2002-2012 (2002).

Lunds kommuns handlingsplan för 2008: Personalpolitiskt program (2008).

Pincus, Ingrid (1997). ”Män som hindrar och män som främjar jämställdhetsarbete” ur SOU 1997:114 Styrssystem och jämställdhet – Institutioner i förändring och könsmaktens framtid.

## 7.2.2 Litteratur

- Acker, Joan (1990) "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations", ur *Gender & Society* vol.4 nr 2.
- Acker, Joan (1992) "Gendering organizational theory" ur Mills, A och Trancreeds, P (red) *Gendering organizational analysis*. New York: Sage.
- Acker, Joan (1994) "If administrative Man were a Woman" ur Sjöstedt, Lise (1994) *Om man vore kvinna...ekonomi, organisation och genus*. Forskningsrådsnämnden.
- Cockburn, Cynthia (1991) *In the Way of Women- men's resistance to sex equality in organizations*. Ithaca: ILR Press.
- Czarniawaska, Barbara (2005) "Studying Up, Studying Down, Studying Sideways – om ett dialogiskt förhållande till fältet" ur Lundqvist, Åsa; Davies, Karen och Mulinari, Diana (2005) *Att utmana vetandets gränser*. Malmö: Liber.
- Lindvert, Jessica (2001) "Feminism och förvaltning" ur Rothstein, Bo (red) *Politik som organisation - förvaltningspolitikens grundproblem*. Stockholm: SNS Förlag.
- Lundquist, Lennart (1998) *Demokratins väktare – ämbetsmannen och vårt offentliga etos*. Lund: Studentlitteratur.
- Phillips, Anne (1995) *Närvarons politik*. Oxford: Oxford University Press.
- Premfors, Rune m.fl. (red) (2003) *Demokrati och byråkrati*. Lund: Studentlitteratur.
- Rothstein, Bo (2001) *Politik som organisation - förvaltningspolitikens grundproblem*. Stockholm: SNS Förlag.
- Ryen, Anne (2004) *Kvalitativ intervju- från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.
- Wahl, Anna (red) (2001) *Det ordnar sig - teorier och organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.
- Widerberg, Karin (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken* Lund: Studentlitteratur.

## Intervjumall

### Teman

1. Uppfattningar kring jämställdhet, jämställdhetsarbete och jämställdhetspolitik i allmänhet. Inställning till jämställdhet, arbete kring det. Jämställdhetsarbete i Sverige och i kommunal förvaltning. Vilka grundläggande uppfattningar finns angående jämställdhet, i allmänhet och i förvaltningen?

2. Jämställdhet i organisationen. Vilka möjligheter och begränsningar finns i organisationen?

Jämställdhetsarbete och visioner i förvaltningen/organisationen

Vilka initiativ upplever du är tagna för att bedriva jämställdhetsarbete?

Vem, och på vilken nivå, har dessa initiativ tagits? Finns det någon "eldsjäl"?

Hur upplever du att ovan har genomförts? Bra/dåligt? På vilket sätt?

Tidsaspekt: upplevelse av att jämställdhet tar tid från reguljära arbetsuppgifter? Upplevelse av hur jämställdhetsarbetet tagit sig uttryck i dina vanliga arbetsuppgifter?

3. Egna erfarenheter av jämställdhetsarbete inom förvaltningen.

Egna erfarenheter av jämställdhetsarbete i praktik och visioner.

Vilken möjlighet att delta/utforma/påverka jämställdhetsarbetet upplever du att du har?

Vem ser till/driver jämställdhetsarbetet? Formellt/informellt?

Vilka medel (tid, pengar, plats) ges jämställdhetsarbete på förvaltningen?

Upplevelse av konsensus kring jämställdhet och jämställdhetsarbete i förvaltningen? Finns det en "korrekt" uppfattning? Vad händer/skulle hända om någon inte håller med?