



Lunds Universitet
Socialhögskolan
SOPA 63
Ht-09

Betydelsen av ledarskap för jämslälldhetsintegration

En studie gjord på Sydöstra Skånes Samarbetskommittés kommuner

Författare: Sadija Kelmendi
Handledare: Tabitha Wright Nielsen

Abstract

Author: Sadija Kelmendi

Title: The importance of leadership for gender integration - a study made in the municipalities of Southeast Skåne.

Supervisor: Tabitha Wright Nielsen

My intentions with this essay are to highlight the importance of leadership for gender integration. Some professions have big differences in the distribution between men and women, for example in social work. What opportunities and constraints do we have to affect the equality between men and women? And maybe a more important question –What can leaders do to increase equality?

My purpose is to analyze what managers in South East Skåne think about this issue. The study is based on interviews with five managers from different municipalities. I have also used previous research and different theories.

The conclusion is that it is very difficult to have any influence in gender integration. There was no one among the managers who believed that the method would improve the process. The answer to this is that quality is valued higher than the uneven distribution between men and women, according to the managers. Other factors were also the lacking of interest among men to work with healthcare, and a lower status. The final factor was the difference in culture between men and women.

Key words: leadership, gender integration, manager, equality, social work, healthcare

Innehållsförteckning

FÖRORD	4
1 INLEDNING	5
1.1 Problemformulering.....	5
1.2 Syfte och frågeställningar	7
1.3 Uppsatsens disposition.....	8
2 TIDIGARE FORSKNING.....	9
2.1 Könnsstruktur och åtgärdsförslag	9
2.2 Ledarskap och modeller för att organisera arbetet.....	10
2.3 Mellanchefer och utvecklingsarbete	11
2.4 Kvinnans dubbla roller och arbetes status	12
2.5 Tidigare forskning – sammanfattning.....	13
3 TEORI.....	14
3.1 Organisationsteorier.....	14
3.2 Chefsroller	16
3.3 Ledarskapsteorier.....	17
3.4 Organisationsteorier - en kort summering	18
4 METOD	19
4.1 Analysmetoder och tolkningar.....	19
4.2 Val av metod.....	19
4.3 Tillvägagångssätt	20
4.4Förförståelse.....	21
4.5 Etiska övervägande	21
5. RESULTAT OCH ANALYS	22
5.1 Chefernas befattning	22
5.2 Chefens huvudsakliga arbetsuppgifter.....	23
5.3 Chefernas stimulans och motivation.....	23
5.4 Jämställdheten i organisationer.....	24
5.5 Hinder för jämställdheten	24
Yrkets status.....	25
Lönerna	27
Andra förhinder.....	27
Kompetens	28
Personlig lämplighet och social kompetens.....	28
5.6 Jämställdheten som samhällsproblem.....	29
5.7 Mäns ointresse	29
5.8 Rekrytering	30
5.9 Möjligheter och begränsningar	31
5.10 Handlingsutrymme att påverka jämställdheten.....	32
5.11 Jämställdhetsintegration som metod.....	33
6 SAMMANFATTAD ANALYS	35
7 AVSLUTADE DISKUSSION.....	37
Käll-och litteraturförteckning	40
Bilaga 1	42
Bilaga 2.....	43

FÖRORD

Jag är glad att jag nu får tillfälle att visa min tacksamhet till alla de personer som på olika sätt har underlättat genomförandet av mitt examensarbete. Till att börja med vill jag tacka de personer som tog sig tid och ställde upp på intervjuer och delade med sig av sina erfarenheter och tankar kring jämställdheten på sina arbetsplats. Ett stort tack till dig som ställde upp på intervju två gånger på grund av ett tekniskt fel.

Tack till min handledare Tabitha Wright Nielsen som har bidragit mycket till detta arbete med kommentarer, stöd och uppmuntran.

Ett varmt tack till Bo och Ingrid Bjelvehammar för att ni granskade min text.

Till slut vill jag tacka mina fyra barn och min man för allt stöd och all den uppmuntran jag har fått. Tack för att ni finns!

Sadija Kelmendi

1 INLEDNING

1.1 Problemformulering

Under de senaste decennierna har det skett mycket förändringar på den svenska arbetsmarknaden eftersom skillnaden mellan kvinnornas och männens roll i arbetslivet har utjämnats. Familjen har blivit mera ekonomiskt beroende av både kvinnan och mannens inkomst. Mannen har inte längre familjeförsörjarrollen utan allt fler kvinnor kan hjälpa till att försörja familjen. Även på utbildningsnivån har det skett en utjämning av könsskillnader och det finns inte längre de formella hinder för att kvinnor inte har samma rätt som män. (Avotie, 1998)

Idag kan kvinnor välja vilket yrke de vill. Men trots all denna utveckling är den svenska arbetsmarknaden fortfarande starkt könsuppdelat. Män och kvinnor arbetar i olika yrken, verksamhetsområden och avdelningar. En konsekvens av den könsmissiga uppdelningen är att även makt och inkomstfördelningar mellan könen är snedvriden. Könsuppdelningen skapar skillnader mellan kvinnan och mannens arbetsförhållanden genom att en större andel kvinnor arbetar inom monotona, stillasittande och slitsamma arbeten med dåliga utvecklingsmöjligheter. Den könsuppdelade arbetsmarknaden är alltså problem på olika sätt. Det är viktigt att öka vår kunskap om de processer som upprätthåller den könsmissiga uppdelningen (Avotie, 1998)

Det har hänt mycket de senaste tio åren och jämställdheten som företeelse är i princip accepterad av allmänheten. I många verksamheter finns det formellt jämställda strukturer och en öppen diskussion om jämställdhet och mångfald. Ojämställdhet ses som opraktiskt, orättvist och onödig enligt Svenska kommunförbundet i boken *”Ledarskap i kommunen”*. (Svenska Kommunförbundet, 2004)

Jämställdhet sammanblandas ofta med begreppet jämlikhet. Jämlikhet är ett bredare begrepp än jämställdhet. Jämlikhet innebär att alla människor är lika värda oavsett etnisk tillhörighet, kön, sexuell läggning, inkomst, funktionshinder eller ålder. Jämställdhet betyder att människor ska ha samma rättigheter oavsett kön och ha samma möjligheter till utveckling. Jämställdhetsintegration är en politisk strategi för att uppnå jämställdhet, att integrera jämställdhetsperspektiv inom alla verksamhetsområden och på alla samhällsnivåer (Sveriges kommuner och landsting, 2008).

Lagen om jämställdhet kom till 1980 och har skärps och kompletteras vid ett flertal tillfällen sedan dess. Jämställdhetsplanen ska utvärderas och revideras en gång per år.

Arbetsplatser, myndigheter och kommuner som arbetar med jämställdhetsintegrering ska alltid ha ett jämställdhetsperspektiv i hela sin verksamhet. Detta ses som en strategi där kunskap tillsammans med nya metoder (3R) skulle leda till intagande av jämställdhetsperspektiv samt omprioriteringar av existerande resurser. 3R-metoder står för representation, resurser och realia (Sveriges kommuner och landsting, 2008)

Målet med den svenska jämställdhetspolitiken är att kvinnor och män ska ha samma makt till att forma samhället. För att uppnå det målet måste alla kommunens verksamhetsaktörer arbeta mot att hindra den obalans som finns mellan män och kvinnor (Sveriges kommuner och landsting, 2008)

Som inledningsvis nämndes är den svenska arbetsmarknaden till stor del uppdelad mellan kvinnor och män, vilket innebär att stora grupper av kvinnor och män arbetar i sektorer och yrken som domineras av det egna könet. Sammanfattning för denna arbetsdelning är att kvinnor tar hand om sådana arbetsuppgifter som har att göra med vård, omsorg, uppfostran och så vidare. (Avotie, 1998).

Jämställdhetslagen föreskriver arbetsgivaren att skapa arbetsförhållanden som är anpassade för både män och kvinnor och bland annat har till uppgift att bryta könssegregeringen genom rekrytering, utbildning, och kompetensutveckling, samt att kartlägga förekomsten av löneskillnader mellan kvinnor och män. Arbetsgivaren är skyldig att upprätthålla en jämställdhetsplan. Jämställdhetsplanen ska innehålla en sammanfattning över de åtgärder som är nödvändiga på arbetsplatsen (ibid.)

Chefsroll betyder att chefen ska kunna möta och vara arbetsledare för människor från skilda professioner, var och en expert på sitt område och att också kunna leda flera pågående projekt samtidigt. Det förväntas av chefen att samordna olika individer och deras kompetenser mot ett gemensamt mål. Den problematiska uppgiften ligger i att enhetscheferna befinner sig i en så kallad mellanposition, mellan politiker och överordnade chefer på ena sidan och på den andra sidan mellan medarbetare och vårdtagare. (ibid.)

Enligt tidigare forskning visar det sig att samhället i formell mening nu är jämställt, men i praktiken är det fortfarande ojämställt. Med formell jämställdhet menas till exempel att lagar har stiftats för att det ska bli mer jämställt. Kanske ska man vara mer uppmärksam och diskutera om det finns andra hinder för jämställdheten? Andra hinder kan vara socialt strukturella förhinder, kulturella förhinder, lagstiftningar och liknande.

Jämställdhet/ojämställdhet formas där beslut fattas och verkställs. För att förändra något måste jämställdhetsperspektiv finnas med i det dagliga arbetet hos politiker, chefer och medarbetare (Sveriges kommuner och landsting, 2008)

Målet med den svenska jämställdhetspolitiken är att kvinnor och män ska ha samma makt till att forma samhället och därför är det intressant med ledarnas egna tankar och funderingar kring jämställdhet. Verksamhetens mål är att man alltid ska sträva efter att ha så många kompetenta personer som möjligt. Alltså kan utbildning, erfarenhet, personlig lämplighet och socialkompetens ibland gå före jämställdheten enligt många chefer. Det är bestämt från ledningen att man ska välja mannen om det är lika mellan mannen och kvinnan men problemet är att det inte finns så mycket intresse från männens sida om jobbet.

Jag vill med denna uppsats undersöka ledares syn på jämställdhet samt deras möjligheter att påverka jämställdheten inom sin verksamhet i sydöstra Skåne.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med detta arbete är att undersöka vilka betydelser ledarskap har för jämställdhetsintegrationen inom Sydöstra Skånes Samarbetskommitté. För att göra detta har jag två huvudfrågor som jag vill försöka besvara.

- **Hur ser cheferna inom vård och omsorg på jämställdheten och jämställdhetsarbetet?**
- **Hur ser ledare på sina möjligheter att påverka jämställdheten i sin verksamhet?**

I mitt arbete ska jag fokusera mig på begreppet och metoden jämställdhetsintegration i Österlens kommuner. I Sydöstra Skånes Samarbetskommitté - SÖSK ingår de fem kommunerna Simrishamn, Skurup, Sjöbo, Tomelilla och Ystad. De här kommunerna har samarbetat i många år. Jag vill undersöka den människobehandlande organisationen alltså sektorn för äldreomsorg och LSS-verksamheten genom intervjuer med enhetschefer.

1.3 Uppsatsens disposition

Uppsatsen består av sju kapitel. *I kapitel ett* presenterar jag uppsatsens problemformulering, syfte och frågeställningar, avgränsningar och centrala begrepp (centrala begrepp kommer jag att förklara i texten), och det är uppsatsen introducerade del. *I kapitel två* presenterar jag tidigare forskning inom området och i den ingår Britt-Inger Keisus studier, Maria Wolmesjös studier, Kjerstin Larssons studier samt Leena Avoties studier. *I kapitel tre* presenteras den teori som är utgångspunkten för uppsatsen. Denna består av olika organisationsteorier, chefsroller och ledarskapsteorier. *Kapitel fyra* innehåller analysmetoder och tolkningar, val av metod och vilket sätt jag har valt att gå tillväga i undersökningen. Här presenteras också min förförståelse och det etiska perspektivet. *I kapitel fem* presenterar jag det empiriska materialet som består av resultat och analys. Det empiriska materialet som analyseras baseras på intervjuer. *I kapitel sex* sammanfattat analys. *I kapitel sju* diskuteras resultatet i en sammanfattande text om vad betydelsen av ledarskap är för jämställdhetsintegrationen.

2 TIDIGARE FORSKNING

Inledningsvis i det här kapitlet kommer jag att beskriva hur Britt-Inger Keisus studier visar könsstrukturen i den kommunala verksamheten, vem som har ansvaret för jämställdhetsarbetet, vilka åtgärder som finns och vem som verkställer dessa. Maria Wolmesjös studier belyser hur chefer hittar lösningar på problem i organisationen, årsarbetstid och vilka konsekvenser det blir av flexibla arbetstider för verksamheten. Kjerstin Larssons studier analyserar mellanchefernas möjlighet att driva verksamheten och hur ledarskapet fungerar idag inom kommunalverksamheten, samt chefernas handlingsutrymme och möjligheten att påverka. Leena Avoties studier beskriver kvinnornas roll i arbetslivet och hennes huvudansvar för hemarbetet och vilken placering kvinnor har i den sociala strukturen.

2.1 Könsstruktur och åtgärdsförslag

Britt-Inger Keisu försöker i sin bok ”Att *peka med hela handen*” redovisa bland annat fallorganisationernas könsstruktur i den kommunala äldreomsorgen i en kommun. Hon redovisar organisationernas policy och gör en analys av deras jämställdhetsplaner. Enligt hennes studier har kommunen 8000 anställda och könsstruktur ser ut så att 80 % är kvinnor och 20 % är män. Socialkontoret har cirka 3500 anställda, könsfördelningen är ungefär 90 procent kvinnor och 10 procent män. I den aktuella äldreomsorgsorganisationen finns omkring 2200 anställda. Där är det cirka 94 % kvinnor och 6 % män. Baserat på den här undersökningen i kommunen som helhet är äldreomsorgen en kvinnohomogen arbetsorganisation. I ledningsgruppen för äldreomsorg är det 30 procent män och 70 procent kvinnor (två män och resten kvinnor). Avdelningschefen för äldreomsorgen är en kvinna. I den kommunen finns lika många hemtjänstchefer som boendechefen. Sju procent av dem är män och resten är kvinnor (Keisu, 2009).

Socialchefen har ansvaret för jämställdhetsplaner och jämställdhetsarbetet i denna kommuns äldreomsorg. Jämställdhetsplanen och lönekartläggningen verkställs på ledningsnivå. Inom förvaltningen som arbetar med personalfrågor och är ansvarig för jämställdhetsfrågor finns det två anställda. Alla chefer inom förvaltningen har ansvaret att följa och sätta igång de mål det har beslutats om i jämställdhetsplanen (ibid.).

Fokus på de åtgärder som finns i den aktuella jämställdhetsplanen är rekrytering och anställningsförhållandena. Dessutom ska en jämnare könsfördelning eftersträvas för de anställda inom förvaltningen.

Man ska försöka kontrollera möjligheten för introduktionsprogram genom att arbetslösa män ska få arbeta inom förvaltningen under sommarperioden. Förvaltningen önskar öka den procentuella andelen med en procent per år. Andra åtgärder är att utforma annonser på så sätt att det blir mer attraktivt för det underrepresenterade könet, samt att kunna höja sysselsättningsgraden så att flera heltidstjänster skapas för dem som vill arbeta mer. Slutligen ska en vårdambassadör informera skolor och vård- och omsorg om jämställdhetsplaner (Keisu, 2009).

2.2 Ledarskap och modeller för att organisera arbetet

I tidigare forskning om ledarskap och organisationer med betydelse för socialt arbete är Maria Wolmesjö's avhandling *"Ledningsfunktion i omvandling"* väsentlig. Enligt Wolmesjö har chefer och ledare i offentliga verksamheter under de senaste åren tillskrivits en mycket stor betydelse för verksamheten genom att det har krävts av dem att hitta lösningar på organisatoriska problem. Cheferna är ansvariga att leda förändrings- och utvecklingsarbete (Wolmesjö, 2005).

Chefs- och ledarskapsroller inom äldre och handikappomsorgen är fortfarande ganska outforskade. Under 1990-talet och 2000-talet har nationell forskning främst fokuserat på utbildning och arbetsutveckling enligt Wolmesjö. Den ger en historisk beskrivning på hur professionen har utvecklats i övergång från fattigvård via social vård till socialtjänst (ibid.).

I forskningen som Wolmesjö har gjort i sin avhandling identifieras i Sverige bara 14 avhandlingar som behandlat ledarskap och organisation inom äldre- och handikappomsorg, bara tre av dessa är inom fältet socialt arbete (Wolmesjö, 2005). I sin forskning har författaren ur det empiriska materialet presenterat resultat från enkätstudier och intervjustudier parallellt. Hon utgår från resultatet av de enkätfrågor som ställdes till politiker och tjänstemän i vård- och omsorgsnämnden samt kompletterat med intervjuer från politiker och arbetsledare i de tre fallstudiekommunerna. Redovisningen samlas i tre nivåer. De första nivåerna behandlar frågan om vem det är som leder verksamheten, den andra frågan handlar om hur chefer leder och bör leda verksamheten och den tredje frågan behandlar vad de gör som ledare.

Den kommunala äldre och handikappomsorgen är en offentlig och politikerstyrd. Valda politiker i nämnder och styrelse har det yttersta ansvaret för att utforma målsättningar och riktlinjer samt fatta beslut (Wolmesjö, 2005).

Wolmesjö skriver i sin avhandling att det var intressant att undersöka årsarbetstid och vilka konsekvenser det blir av flexibla arbetstider för verksamheten. Enligt chefer som blev intervjuade är detta en effekt av att personalen själv styr schemat och att de får ett större ansvar att själv organisera verksamheten. Ytterligare ett annat motiv som anges är ökad möjlighet till att styra sin egen tid för att kunna ta större hänsyn till barnomsorg och vård av äldre anhöriga. Enligt Wolmesjö menas att flexibel arbetstid betraktas som en ny kvinnofälla och hon undrar varför införs detta på en arbetsplats med starkt kvinnodominans? På en mansdominerad arbetsplats ökar flexibel arbetstid efter en ökad produkt efterfrågan. Enligt den här studien om den sociala och institutionella nivån beskrivs fenomenet utifrån det så kallade genuskontraktet, vilket bl.a. innebär att kvinnor tar ansvar för omsorgsarbete både i familjen och i samhället.

Individuellt anpassade och flexibla arbetstider blir en del av lösningen på samhällets behov av att få ökad tillgång till kvinnors arbetskraft utan att männens villkor förändras (Wolmesjö, 2005 s. 193).

Förklaringen till fenomenen kan sökas på den teoretiska nivån där kvinnor har många roller och därför varken kan eller vill satsa all sin tid på verksamheten.

Kvinnors ohälsa i arbetslivet förklarades med naturliga åldersförändringar eller naturliga kvinnliga egenskaper. Först under 80-talet blev det klarlagt att innehållet i själva arbetsuppgifterna bidragit till kvinnornas sjukfrånvaro enligt Svenska kommunförbundet i boken *Ledarskap i kommunen* (Svenska kommunförbundet, 2004).

2.3 Mellanchefer och utvecklingsarbete

Kjerstin Larssons avhandling handlar om att analysera mellanchefernas möjlighet att driva utvecklingsarbete och om hur ledarskapet fungerar idag. Idag beskrivs ofta ledarskapet som ett problem inom offentlig sektor trots att de ledare som arbetar inom offentlig sektor har högre utbildning jämfört med ledare som arbetar inom privat näringsliv. Offentlig sektor är i behov av förnyelse och förändringar enligt Larsson (Larsson,2008). Studierna som finns om offentliga organisationer är orienterade mot ledning, kontroll och styrning. Ledarskapet formas av att man jämför och följer regler, riktlinjer och rutiner enligt Larsson. Forskningen kring organisationens utveckling och

förändringsarbete inom offentliga sektorn illustrerar inte i tillräckligt stor omfattning ledarnas egna idéer och framtidssyner kring verksamhetens framsteg. Enligt Larssons är förklaringen till detta att det inte finns utrymme för entusiaster och entreprenörer.

Den offentliga verksamheten har haft Webers byråkratimodell som förebild samt att det inte finns utrymme för starka ledare i en politiskt styrd verksamhet (Larsson, 2008, sid. 9).

Ledarskapet inom offentlig sektor konstrueras ofta som en framtidsfråga som måste lösas för att verksamheter som vård och omsorg ska kunna utföra sina uppgifter i framtiden. Problemet inom den traditionella forskningen är enligt Larsson att flera ledarskapsteorier inriktar sig på ledaren och dennes ställningar och beteende. Men ledarskapet ska mer ses som en relation mellan ledare och ledda samt samband med institutionella och organisatoriska villkor för ledarskap och utvecklingsarbete. Ledarskapet i offentliga verksamheter skiljer sig från ledarskapet i det privata näringslivet.

Det specifika är politikernas roll i beslutsprocesserna, annorlunda ansvar och befogenheter samt den starka professionaliseringen som påverkar ledarnas arbetssituation (Larsson, 2008, sid.10).

Trots begränsningar så finns det ett handlingsutrymme för chefer på mellannivå.

2.4 Kvinnans dubbla roller och arbetes status

Könsskillnader är inte särskild intressant i sig utan blir det först när hänsyn tas till de konsekvenser som de får på olika områden. I vårt samhälle har arbetsledningen mellan könen en lång tradition enligt Avotie. Huvudansvaret för den samhällseliga produktionen har män haft, medan omsorgsfunktionen har kvinnor haft ansvaret för. Det är kvinnor som har huvudansvaret för hemarbetet enligt Avotie, och i det inkluderas i genomsnitt 33 timmar per vecka för kvinnor och bara 20 timmar för män. Enligt studier ökar obetalda arbetstider för kvinnor om de har barn. Men även deltidsarbetet ökar för kvinnor på grund av deras ansvar för barnomsorgen. Detta innebär att det bl.a. minskar möjligheten till en karriär i arbetslivet. Dessa ”kvinnoyrken” har en låg placering i den sociala strukturen (låg lön, låg status) och når ofta inte maktcentrum.

Dessutom har sådana yrken som tidigare utgjort ett steg i karriären ofta förlorat sin status och position allt eftersom fler kvinnor börjat arbeta i yrket. Mot denna bakgrund är det rimligt att påstå att

samhället fortfarande bekräftar kvinnornas identitet och samhällliga funktion genom deras reproducerande roll. Medan männens identitet och funktion sätts i samband med den samhällliga produktionen (Avotie, 1998, sid. 26).

Den baserade arbetsledningen är en konsekvens av att kvinnors och mäns sociala, ekonomiska och politiska möjligheter skiljer sig från varandra. Att kvinnornas hemproduktion definieras som en primär funktion i samhället medför detta att kvinnornas roll i den offentliga sektorn blir marginell enligt Avotie. Detta innebär en marginellt underordnad ställning i hela samhället. Men den manliga dominansen i samhället gör att mannen har möjlighet att definiera den offentliga verkligheten med normer, värderingar och regler som innebär att den offentliga sektorn värderas högre än den privata (ibid.).

2.5 Tidigare forskning – sammanfattning

Sammanfattningsvis ska jag förklara vad jag kom fram till för slutsatser av tidigare forskning och varför det lämpar sig bra för mitt arbete. Britt-Inger Keisus studier belyser hur könsstrukturen ser ut i kommunal verksamhet och enligt henne är det cheferna som bär ansvar för jämställdhetsarbetet och vilka åtgärder som ska göras. Cheferna är huvudansvariga för att verkställa åtgärderna. Maria Wolmesjö kom fram till att chefer är de som har ansvaret för att organisationen ska fungera. Hon beskriver hur professionen har skiftat namn från att ha handlat om fattigvård till att beskrivas som social omsorg och hur chef och ledarskap inom äldre- och handikappomsorgen fortfarande inte är så utforskad. Obalansen inom könsfördelningen på arbetsplatsen ska ordnas med olika metoder. Hennes studier utgår från årsarbetstiden och vilka konsekvenser det blir med flexibla arbetstider för verksamheten. Enligt Wolmesjö finns det möjligheter för kvinnor att styra sin egen tid för att lättare kunna ta hänsyn till barnomsorg och vård av äldre anhöriga. Enligt Maria Wolmesjö betraktas flexibel arbetstid som en ny kvinnofälla. Enligt Kjerstin Larssons studier kom det fram att mellancheferna har möjlighet att driva verksamheten. Hon belyser hur ledarskapet fungerar idag inom kommunal verksamhet, samt chefernas handlingsutrymme och möjligheten att påverka. Leena Avoties studier beskriver kvinnornas roll i arbetslivet och hennes huvudansvar för hemarbetet och vilken placering kvinnor har i den sociala strukturen. Enligt henne har kvinnornas yrken en låg placering i den sociala strukturen (låg lön, låg status).

3 TEORI

I det här avsnittet kommer jag att presentera organisationsteorier. Jag utgår från Human resource perspektivet (HR- perspektivet), enligt den teorin är människan grundstenen i organisationens verksamhet, där varje individs välbefinnande är avgörande för organisationens effektivitet. Det strukturella perspektivet lägger tyngden på normer, regler och på den formella kontakten. För det tredje kommer jag att något kommentera den weberianska byråkratin.

Jag kommer även att beskriva chefsroller i organisationen, deras befattningar och ansvar samt deras handlingsutrymmen. Ledarskapsteorier i den här avsnittet förklarar uppkomsten av ledarskap eller ledarskapets natur.

3.1 Organisationsteorier

Organisationsteorier brukar lägga tonvikten på måluppfyllelse, resursbehov, strukturbehov och behov av ledarskap. Genom att betrakta organisationen som en struktur eller en maskin kan den också ses som relativt stabil, rationell och avgränsad organisation enligt boken *”Organisering och intersektionalitet”* (Eriksson- Zetterquist och Styhre, 2007).

Human resource perspektivet (HR- perspektivet) som har fått inspiration från psykologin uppfattar människan som en varelse med olika behov. Enligt den här teorin är människan grundstenen i organisationens verksamhet, där varje individs välbefinnande är avgörande för organisationens effektivitet. Organisationen ses som i behov av individens talanger, kompetens och energi medan människor behöver organisationernas inre och yttre belöningar. Denna teori betraktar organisationen som en stor familj med olika individer och menar att den mänskliga sidan är en betydelsefull del för organisationen (Bolman och Deal, 2009).

Strukturella perspektiv hämtar sin motivation från sociologin. Enligt denna teorin så skapar organisationen regler, policy, procedurer och hierarkier i syfte att anpassa sysselsättningarna i en överordnad planläggning. Det är den formella ordningen som nominerar uppkomsten av problem och maximerar utfall enligt teorin (Bolman och Deal, 2009).

Vi ska se organisationen som ett system av medvetet samordnade personliga aktiviteter eller styrkor vilket betyder att organisationen handlar om ett samarbetande kollektiv (Eriksson- Zetterquist och Styhre, 2007, sid 16).

Tidiga definitioner av organisationer brukar lägga tonvikten på måluppfyllelse, resursbehov, strukturbehov och behov av ledarskap. Människors handlingar i organiserad form kan sägas leda till att organisationer uppstår. Att organisera betyder att införa ordning. Organisationen är händelserik som ständigt bjuder på nya utmaningar (Eriksson- Zetterquist och Styhre, 2007).

Enligt Bolman och Deal är det fel att betrakta organisationen som himmel eller helvete. Organisationer är komplexa och befolkade av människor, vår kunskap och förmåga att förutse mänskliga beteende är fortfarande begränsat. Samtidigt gör samspelet mellan olika individer och grupper att organisationen är mer komplicerad och svår att förstå. Chefer har inte tid, inte tillräckligt med pengar och kan inte tilldela saker uppmärksamhet som de skulle vilja och därför gör detta situationen svår att påverka. För att det ska vara möjligt att nå målet måste alla funktioner arbeta tillsammans. För att allt ska fungera effektivt måste rollerna vara tydliga (Bolman och Deal, 2009).

Det strukturella perspektivets grundläggande utgångspunkt är att hur väl uppfattade och definierade roller och relationer är samt hur kommunikationen och samarbetet är blir avgörande för hur bra en organisation fungerar. Det strukturella perspektivet tror på rationalitet och på den formella ordningen, men HR-perspektivet markerar vikten av att försöka förändra människorna inom organisationen. I stabila miljöer är ofta strukturer hierarkiska och regelorienterade. Men på senaste tiden har vi sett utformning av strukturen som markerar flexibilitet, delaktighet och kvalitet enligt Bolman och Deal (ibid.).

Enligt Weber var byråkratin den ideala organisationen. En organisation strävar efter maximal effektivitet, genom att följa de givna reglerna och arbeta i den givna strukturen kommer man att göra det bästa möjliga. Det finns hierarkier av personal där varje nivå har hand om sina uppgifter och varje avdelning ansvarar för sina uppgifter. I den ideala weberianska byråkratin rekommenderas ett legalistiskt och rationellt ordningssystem. Den modellen är en generell bild, det handlar inte specifikt om en viss verksamhet utan om alla former av organisationer. Kritiken som riktas mot teorin är dels att den inte tar hänsyn till att olika organisationer arbetar med olika saker och dels att hierarkin är det

bästa sättet att ha kontroll över arbetet i organisationen. Detta är inte helt säkert menar andra (Johansson ,Laanemets och Svensson, 2008) .

När man arbetar med människor är det människorna som är ”råvaran” i processen. Socialt arbete är i högre grad individualiserat och varierat. De människor som arbetar där kan berätta hur det är att gå igenom processen, hur de upplever och uppfattar organisationens arbete. Här skiljer sig så kallade människobehandlande organisationer från organisationer som tillverkar varor. De människobehandlade organisationerna har till uppgift att värna om sina klienter och att göra det bästa möjliga för dem. Samtidigt ska de tillgodose statens och samhällets intresse. Människobehandlade organisationerna är mer komplexa och därför kan det weberianska byråkratiidealet inte fullt ut förklara hur dessa organisationer fungerar (Johansson et al. 2008) .

3.2 Chefsroller

Chefsroller i denna uppsats grundar sig till största delen på ett strukturellt perspektiv och HR-perspektivet. Jag har valt att analysera mitt material med hjälp av chefsroller i verksamheten. Deras roller hjälper mig att tolka resultatet då jämställdheten påverkas av deras beslutfattande.

Enligt ett strukturellt perspektiv skapar organisationen regler, policy och procedurer för att verksamheten ska fungera och så att cheferna kan använda sin roll. Det strukturella perspektivet lutar på rationalitet och på den formella ordningen, medan HR-perspektivet visar betydelsen av att försöka förändra människorna inom organisationen. Enligt det strukturella perspektivet läggs vikten på normer, regler och på den formella kontakten. De här formella reglerna avgränsar chefens handlingsutrymme att påverka jämställdhetsarbetet enligt intervjupersonerna.

HR- perspektivet ser organisationen som är i behov av personens kompetens, förmåga och styrka för att nå de mål som verksamheten strävar efter. En chef menade att det är viktigt att jobba med att lyfta fram vårdens yrke, som är ett oerhört kvalificerat yrke. Ett av de mest kvalificerade yrkena som kommunen har är inom omvårdnad och omsorg. Vårdpersonalen är de som utträttar de kvalificerade arbetena. Hon tycker att cheferna har ett stort ansvar i att stimulera sina medarbetare och att vara måna om dem. Då lyckas man behålla människor som besitter de kunskaper, färdigheter och attityder som krävs för arbetet oavsett kön. Det är kvaliteten som räknas enligt flesta av cheferna.

Chefskap relaterar till en formell position och administrativa funktionen medan ledarskap främst relaterar till ledningsfunktionen. Begreppet chef står för en formell befattning, en anställning som innebär att visa ansvar och formell makt över ett specifikt område. Det finns tre tydliga chefsnivåer: arbetsledning, mellanchefer och strategisk ledningsnivå. Formella regler som avgränsar chefens handlingsutrymme kan vara ansträngande och leda till passivitet, frånvaro och hinder enligt och detta kan bidra till förutsägbarhet och trovärdighet (Bolman och Deal, 2009). När en organisation har specialiserade positioner och roller ställs cheferna inför andra uppsättningar. Genom att skapa roller och enheter får organisationen specialiseringar och fördelar men samtidigt får organisationen samordning och kontrollproblem. Det skapas suboptimering som betyder att man kan fokusera på enhetens målsättningar snarare än på större uppdrag.

Cheferna kontrollerar verksamheten genom att ta beslut, lösa konflikter och problem, utvärdera insatser och fördelar belöningar eller sanktioner (Bolman och Deal, 2009).

3.3 Ledarskapsteorier

Ledarskap kan definieras på olika sätt. Det finns över 130 definitioner av begreppet. Egenskaperna för ledarskapsteorier är att de förklarar uppkomsten av ledarskap eller förklarar ledarskapets natur och dess effekter. Forskningen ger bevis för att ledarskap har innebörder för lönsamhet, produktion och medarbetarnas trivsel och engagemang. Ledarskapet i den offentliga sektorn är det mindre forskat i. Forskningen har riktats mot den privata sektorn (Wolmesjö, 2005).

Ledarskap är när man visar vägen, skapar visioner, och får människor med sig. Man har förtroende för en ledare som har kunskap och visar fram ett karismatiskt ledarskap. Det är viktigt för ledaren att skapa förändringar och få människor att engagera sig (Föreläsning av Gun Kellberg, 2009).

Ledarskap är ett handlingsätt där en i en gruppen regelbundet har inflytande på andra och som syftar till att gruppen ska lösa de uppgifter som gruppen har kommit överens om. Enligt Gun är ledarskap fotstegen som finns överallt men svåra att hitta. Man brukar skilja på chefskap och ledarskap. Ledarskap är en tillit och ett förtroende som byggs upp medan chefskap är en formell position i organisationen. (ibid.)

Enligt Thylefors (1991) framställs chefen som ledare och Mats Alvesson markerar ledarskap som något som gör att människor handlar på ett önskvärt sätt, detta genom att bli motiverade och stimulerade men absolut inte pressade (Alvesson 2006).

3.4 Organisationsteorier - en kort summering

Sammanfattningsvis förklarar organisationsteorier hur organisationen betonar begrepp som måluppfyllelse, resursbehov, strukturbehov och behov av ledarskap. Human Resource perspektivet (HR- perspektivet) ser organisationen som en stor familj med olika individer och menar att den mänskliga komponenten är en betydelsefull del för organisationen, medan det strukturella perspektivet tror på rationalitet och på den formella ordningen. Strukturerna är ofta hierarkiska och regelorienterade när det är en stabil miljö, men idag har strukturen förändrats och blivit mer flexibel och delaktig enligt dessa teorier. Cheferna kontrollerar verksamheten genom att ta beslut, lösa konflikter och problem. De utvärderar insatser och fördelar belöningar eller sanktioner. Inom ledarskapsteorin har ledarskap betydelse för lönsamhet, produktion och medarbetarnas trivsel och engagemang .

Jag har valt dessa teorier som förståelseramar för arbetets syfte och frågeställning. Organisationsteorier brukar lägga tonvikten på måluppfyllelse, resursbehov, strukturbehov och behov av ledarskap. Cheferna kan kontrollera sin verksamheten genom makten att ta beslut, lösa konflikter och problem men å andra sidan finns lagar och regler som måste följas och som begränsar deras handlingsutrymme att påverka jämställdhetsarbetet. Samtidigt skapar man regler och riktlinjer för att undvika godtycklighet och alltför stor variation på beslutet.

4 METOD

4.1 Analysmetoder och tolkningar

Om man logiskt utgår från ett empiriskt material i forskningsprocessen har man ett induktivt arbetssätt men samtidigt måste man arbeta deduktivt som innebär att man utgår från teoriska förklaringsförsök. Genom att växla mellan empiri och teori inträffar omtolkningar under processens gång och denna uppfattning kallas aduktion. Mitt arbetssätt kommer att se ut så att jag kommer att växla mellan analys av empiri och tolkning av litteraturläsning. Empirisk forskning innebär att man samlar in data på olika sätt till exempel genom intervjuer, observationer, text och frågeformulering. Metoden är helt enkelt "ett sätt att få saker gjorda" (Jacobsson & Meeuwisse, 2008).

Forskaren måste använda teorier för att få fokus och styrning på forskningsprojektet. Man måste undvika att låta teorin styra för mycket. För att välja en teori måste forskaren basera det på erfarenheter och resultat av empirin. Teorin är lämplig om den har fått möta empirin och har visat sig klara av mötet genom att kunna täcka det område som forskaren vill täcka, med andra ord teorin kan skapa förståelse och förklaringar av det fenomenen som studeras (Aspers, 2007).

De tolkningar som görs vid intervjusituationen och vid transkribering av intervjumaterialet är primärtolkningar och tolkningen av text menar Keisu i sin bok "*Att peka med hela handen*" Till att börja med har en tematisk analys varit nödvändig för att de viktiga intervjumaterialen skulle bli klara och hanterbara (Keisu, 2009).

4.2 Val av metod

Jag använde mig av kvalitativa metoder och djupa intervjuer med chefer från de olika kommunerna. Jag ansåg att kvalitativ metod lämpar sig bäst för mitt syfte och med hjälp av den här metoden tänker jag undersöka och analysera innehållet i intervjun. I min uppsats beskriver jag olika intervjuer och undersöker hur de arbetar för att nå jämställdhetsmål. Jag tittar på likheter och olikheter på svaret.

Jag använde mig av primärt material i form av data från intervjupersoner Jag analyserade data genom att använda vetenskapliga teorier, sedan beskrev jag hur olika ledare har tänkt sig arbeta för att få en jämställd arbetsplats. Jag frågade cheferna hur de ser på detta fenomen och hur deras verksamhet påverkas. Jag använde mig av

semistrukturerade intervjuer. Jag var anpassningsbar, alltså jag lämnade utrymme för intervjupersonerna att förklara sina idéer ifall de känner att de behöver göra detta.

Data består av 5 intervjuer med chefer och verksamhetschefer i olika kommuner inom SÖSK. Jag har gjort intervjuer med två män och tre kvinnor. Intervjupersonerna samt deras kommuner kommer att förbli anonyma.

4.3 Tillvägagångssätt

Jag har läst mycket om olika teorier där jag har bildat mig en förståelse för kunskapsfältet och därefter har jag genomfört mina intervjuer. För att hitta material för det här temat som jag själv har valt ut har jag använt mig av flera olika sökmotorer från det elektroniska biblioteket vid Lunds Universitet ” ELIN” (Electronic Library Information Navigator), Libris och LOVISA. Doktorsavhandlingar har jag sökt genom ELIN med sökord som: ledarskap – jämställdhetsintegration och socialt arbete inom kommuner, socialt arbete, genus, offentlig sektor- jämställdhet. På så sätt sökte jag i respektive tidskrifters egna sökmotorer efter artiklar som kan vara relevanta för mitt syfte och min frågeställning. Jag inledde intervjuerna med att berätta om mig själv, om min utbildning, mina erfarenheter inom socialt arbete och min egen bakgrund. Cheferna förmedlade ett stort intresse av att delta i dessa studier. Deras tankar och värderingar var värdefulla för min uppsats.

Analysen av den kvalitativa forskningsmetoden började egentligen omedelbart i samband med intervjuerna. Genom läsning och många gångers avlyssning av intervjumaterialet gjorde jag detta kommunvis för att på så sätt få ett helhetsintryck av materialet. Jämställdhetsfrågor har stått i fokus men även andra saker som kan påverka jämställdheten i sig. Jag försökte att fånga upp hur cheferna talar om och beskriver olika sätt att arbeta med jämställdhetsmål. Jag ställde ofta följd frågor som ”kan du ge ett exempel?” eller ”berätta vad ni brukar göra i en speciell situation där du ska rekrytera personal”. Sedan hittade jag kategorier för att analysera och diskutera. Jag använde några citat i min uppsats för att bättre förtydlig och belysa ett innehåll i ett svar. Slutligen analyserade jag material som baseras på intervjupersonernas tankar och funderingar kring deras roll i socialt arbete, deras egenskaper, motivation, handlingsutrymme och möjligheter att påverka jämställdheten. Detta kopplas sedan till tidigare forskning och teorin för att dra slutsatser.

4.4 Förförståelse

Varje forskare har en förförståelse och en mer eller mindre tydlig bild av ett empiriskt område eller forskningsämne. En forskningsfråga är en ram av tidigare läsningar, kunskapsteorier, antologi och erfarenheter av både privat och yrkesmässig karaktär (Aspers, 2007).

Jag arbetar själv inom social omsorg i den kommunen som jag gjort praktik i. Jag har en del förförståelse som jag har fått utav min erfarenhet genom arbetet och detta har påverkat mitt val av problemformulering.

4.5 Etiska övervägande

Jag anser att det är viktigt att i min undersökning uppfylla forskningskraven och individskyddskraven. Jag informerade intervjupersonerna om deras uppgifter i min undersökning. Jag förklarade uppsatsens syfte och vad jag skall använda informationen till. Till intervjuerna använde jag även bandspelare. Det var frivilligt att delta och de deltagande kunde avbryta intervjun när de ville. Anonymiteten är garanterad och bevaras genom hela processen. Sedan var det möjligt för intervjupersonerna att få ta del av sin intervju och den information som jag samlat in innan jag offentliggör detta. Jag skrev handledarens e-mailadress ifall mina intervjupersoner skulle tvivla på vad jag ska använda informationen till. Jag är tacksam för att jag fick ta del av deras värdefulla tankar och uppta deras dyrbara tid.

5. RESULTAT OCH ANALYS

Alla genomförda intervjuer handlar till stor del om vad som medverkar till att det finns så få män inom den offentliga sektorn. Vilka möjligheter och begränsningar finns det för chefer att påverka jämställdheten? Vilka betydelser har ledarskap för jämställdhetsintegrationen inom SÖSK kommuner, och vad kan en ledare göra för att åtgärda problemet ojämställdhet.

Alla intervjuade personer ansåg att det fanns många möjligheter samt hinder som kan påverka jämställdheten. Många chefer tyckte att handlingsutrymmet är stort att påverka, de har riktlinjer och policys som vägleder dem i arbetet om jämställdhet. Som hinder kan det finnas strukturella skäl, kulturella förhinder, lagstiftningar, flexibla arbetstider och så vidare.

Jag har valt att kalla de intervjuade personerna för IP1-Kalle, IP2-Mari, IP3-Lars, IP4-Eva, IP5- Lisa

5.1 Chefernas befattning

Chefsbefattningar av mina intervjuade personer i mitt arbete ser ut så här: Kalle är avdelningschef, Mari är enhetschef för Poolverksamheten, Lars är områdeschef, Eva är enhetschef och Lisa är teamledare och hennes ansvarsområde är LSS (lagarna om stöd och service) och hemtjänsten.

Kommunerna är byggda på olika sätt när det gäller hierarkin. Några kommuner i SÖSK är organiserade som så att det inte finns någon verksamhetschef utan bara socialchef och enhetschefer. Och i de andra kommunerna finns det förvaltningschef, verksamhetschef och enhetschefer.

Det kommunala sociala arbetet är offentligt och politikerstyrt, vilket betyder att valda politiker i nämnder och styrelser har det yttersta ansvaret för att forma mål och riktlinjer och fatta övergripande beslut. Enligt Wolmesjö har politikerna en ledningsfunktion och ett arbetsgivaransvar (Wolmesjö, 2005). Uppdraget för chefer formuleras formellt i Socialtjänstlagen, SOL (SFS 2001:453) och omfattas av dess ändamål. Verksamheten ska bygga på respekt för människors självbestämmande och integritet (SFS 2001:453 1 kap 12 §) (ibid.).

Enligt Wolmesjö står begreppet chef för en formell befattning, en anställning som innebär ett visst ansvar för att utöva makt över ett specifikt område, en avgränsad

verksamhet och ofta över flera medarbetare (Wolmesjö, 2005). Chefer och ledare har i offentliga verksamheter under de senaste åren tillerkänts en väldigt stor betydelse för verksamheten genom att det har krävts av dem att hitta lösningar på organisatoriska problem. Cheferna är ansvariga för att leda förändrings och utvecklingsarbete (Wolmesjö, 2005). Offentliga organisationer är orienterade mot ledning, kontroll och styrning (Larsson, 2008).

5.2 Chefens huvudsakliga arbetsuppgifter

Deras huvudsakliga arbetsuppgifter är olika. Verksamhetschefens arbetsuppgifter är att planera avdelningens arbete samt att stötta enhetscheferna med hjälp av verksamhetsmål och riktlinjer. Men enhetschefens huvudsakliga arbetsuppgifter är i första hand ansvaret för budgeten, personalansvar och därefter interna personalutbildningar och rekryteringar.

5.3 Chefernas stimulans och motivation

Det som motiverar cheferna mest är mötet med människor och att de får en sorts tillfredsställande känsla att se hur saker och ting förändras till det bättre.

Det som driver mig att jobba med arbetsledning är att arbetsuppgifterna är ganska varierande och det är stimulerande att möta människor och se andra människor lyckas (Kalle).

Mari tyckte att det var roligt när man kan påverka beslut, när man kan föra upp tankar från dem som jobbar i Poolen uppåt men också neråt. Att stå i den mellansituationen tycker Mari är ganska spännande. Man kan påverka både uppåt och neråt. Vidare tyckte hon att det är roligt när man ser på sina medarbetare att de vill vidareutveckla verksamheten, och det sparar mycket av hennes ledarskapstid.

Man får en omvänd orientering när man jobbar i en ledarposition där man har mycket kontakt med de andra enheterna utanför kommunen. Det är också väldigt spännande att plocka med sig det man lärt sig tillbaka till sin verksamhet. Vi har bra samarbete inom SÖSK kommuner och fortsatt det här givandet och tagandet skapar hela tiden stimulans (Mari).

Möjligheten att påverka både personalen och verksamheten genom beslutsfattande betraktas som motivation och stimulans. Jag ser här att både den strukturella teorin och HR- perspektivet (Human resource perspektivet) är tillämpliga på mina svar

5.4 Jämställdheten i organisationer

Det är bekymmersamt när det gäller jämställdheten inom organisationen. Kommunala verksamheter är en oerhört kvinnodominerad arbetsplats menade många av cheferna. Man är medvetna om kvinnodominansen i verksamhet, och det tar man med sig vid rekrytering av personal. Några tyckte att det inte pratades så mycket om jämställdheten i det dagliga. Enligt min undersökning vill de flesta ha en balanserad arbetsplats, och de flesta tror att alla skulle tjäna på att ha mer blandade grupper i vården.

Vi får in fler och fler män, men problemet är att vi inte har nog med sökande. Vi har inte män som söker så det räcker att jämna ut (Eva).

När det handlar om chefspositioner så förekommer det i en av kommunerna inom SÖSK 90 % kvinnor och väldigt få män, även på ledningsnivå.

Vi har kvinnlig kommunchef, kvinnlig ekonomichef och vi har kvinnlig personalchef, så det är ju lite kul att de som sitter på de högsta tjänsterna är just kvinnor. Om vi tittar runt i kommunerna inom SÖSK så är det oftast manliga ekonomer, manliga kommunchefer, manliga vård - och omsorgschefer, manliga socialchefer. Men inte i vår kommun (Lisa).

När det gäller LSS- verksamheten är det flera män som jobbar där och söker sig till LSS-verksamheterna. Den har flera män om man jämför med äldreomsorgen.

Socialchefen har ansvaret för jämställdhetsplaner och jämställdhetsarbetet i en kommuns äldreomsorg. Jämställdhetsplanen och lönekartläggningen verkställs på ledningsnivå. Alla chefer inom förvaltningen har ansvaret att följa och sätta igång de mål det har beslutats om i jämställdhetsplanen (Keisu, 2009).

5.5 Hinder för jämställdheten

Majoriteten av alla intervjuade personer ansåg att det fanns många hinder som kan påverka jämställdheten. Strukturella skäl, kulturella förhinder, kompetens, personlig lämplighet och socialkompetens samt lagstiftningar och flexibla arbetstider (deltidsarbete, delade turer på helgerna, obekväma arbetstider), LAS (Lagen om anställningsskydd).

Yrkets status

Själva yrket inom vård och omsorg har dålig status enligt de flesta intervjupersoner. Om man jämför kommuner och sjukhus, så har kommunerna högre löner än vad sjukhuset har i genomsnitt. Trots detta söker fler män sig till sjukhuset. Statusen att jobba på sjukhus är mycket högre trots samma kompetens enligt Maria. Lars menar att yrkets status och nivån av yrkets stolthet kan påverka män.

Handlingar är kopplade till andra handlingar i en institutionell ordning. Detta innebär att en person inte är säljare eller chef innan han blir anställd till den positionen i en organisation. När han blir anställd och börjar utföra de handlingar som positionen innebär, kommer personen att bli säljare eller chef. Det är handlingsnätet som skapar identitet och inte tvärtom. (Eriksson-Zetterquist & Styhre, 2007). Gunnarsson och Szebehely, kommer fram till att när en man som arbetar på hemtjänsten presenterar sig på en allmän och social plats bli han ifrågasatt av sin omgivning varför han inte studerar vidare eller skaffar sig ett annat yrke med högre status. Men även kvinnor i samma grupp påtalar att de absolut inte tycker att vården är något för män, eftersom de borde studera och bli någonting större med högre status (Gunnarsson och Szebehely, 2009).

Män som börjar arbeta med vård och omsorg går in i ett kvinnligt kodat yrke vilket kan påverka deras maskulinitet. Men även män som arbetar som sjuksköterskor ifrågasätts utifrån sin maskulinitet, trots att de har en högskoleutbildning. Enligt undersökningar ifrågasätts det om en heterosexuell man bör arbeta med ett yrke som bekräftar hans maskulinitet. Om män jobbar inom vård och omsorg bestraffas personen som bryter normer genom ifrågasättande (ibid.).

Normen för det faktiska omsorgsarbete utgår från den typ av femininitet som innebär att personen ifråga agerar mjukt, empatiskt och omsorgsfull. Dessa människor behöver alltså ha vissa kunskaper och erfarenheter att bygga sin yrkesroll på (Gunnarsson och Szebehely, 2009, sid. 164).

[...]sådana yrken som tidigare utgjort ett steg i karriären ofta förlorat sin status och position allt eftersom fler kvinnor börjat arbeta i yrket. Mot denna bakgrund är det rimligt att påstå att samhället fortfarande bekräftar kvinnornas identitet och samhällliga funktion genom deras reproducerande roll. Medan männens identitet och funktion sätts i samband med den samhällliga produktionen (Avotie, 1998, sid. 26).

De som mest diskuterar jämställdhet och genusrelaterade frågor i den här gruppen är männen. Enligt dem ska samhället och familjen vara jämställd. Här kommer det fram att

det framför allt är kvinnor som måste lära sig att släppa ifrån sig exempelvis föräldraledigheten till männen. De förstår inte varför det skulle behöva finnas ett ord som feminism, en speciell kvinnodag, eftersom det finns inte mansdag. Jämställdheten diskuteras främst som en fråga om mäns arbetsplats (Gunnarsson och Szebehely, 2009). Om flera män kommer till vården brukar det höja statusen säger Eva och fortsätter:

Jag säger tyvärr, för det borde inte vara så. Jag tror att undersköterskeutbildningen kommer att ändras, kanske kommer den att kombineras med delvis högskoleutbildning och med olika nivåer, så att man kan avancera inom yrket. Det tror jag hade höjt statusen, då det finns andra möjligheter att komplettera med. Förr i tiden hade man hemsamarit, vårdbiträde och undersköterskor. Idag är de samma och det är många som opponerar sig, säger emot och känner att det är fel om man har gått utbildningen till undersköterska och inte får lov och använda den kompetens man har (Eva).

Även Lisa tycker att jobbet som undersköterska har låg status, men enligt henne är det chefer som har ett stort ansvar för detta.

Det är viktigt att jobba med att lyfta fram detta yrke, som är ett oerhört kvalificerat yrke. Ett av de mest kvalificerade yrkena som kommunen har är inom omvårdnad och omsorg. Vårdpersonal är de som gör kvalificerade arbeten då de är gäster i andras hem och bemöter den enskilde individen utifrån deras integritet och respekt. När det gäller personlig assistans är det det mest kvalificerade yrket vi har idag inom kommunverksamheten. De vistas hemma i deras hem kanske cirka åtta timmar varje dag, utan arbetskollegor [...]. De ska kunna förhålla sig till alla de situationer som uppstår när det finns släktingar, vänner, familj, maka eller make i närheten. Det är oerhört proffsigt att kunna göra det på ett professionellt sätt sa Lisa. Jag tycker att chefer har ett stort ansvar i att stärka våra medarbetare. När vi uttrycker och säger att det är lågstatus- yrken, då sjunker även statusen på yrket, men om vi säger att detta är oerhört kvalificerat arbete, så blir ryktet och statusen likadan. Vi kvinnor måste ändra våra attityder (Lisa).

Män är eftertraktade inom vård och omsorg. I jämställdhetsdiskussionen framställs män som att de kan "rädda" yrken och förändra arbetsvillkoren. Enligt studier som Gunnarsson och Szebehely gjorde i en hemtjänstgrupp blir det bättre med flera män, citat: 'Får man inte fler killar så blir det ju bättre status, eller hur?... För att då blir det ju ett populärt jobb' (Gunnarsson och Szebehely, 2009, sid. 159).

Den typ av män som eftersöks har svensk ursprung enligt studierna. Det visar sig bland annat genom att män med utomnordiskt ursprung problematiserats på grund av annan hudfärg. Språket tas också upp som ett problem. Men även en del informanter

hävdar att hemtjänsten har låg status och att det är därför som många personer med invandrarbakgrund arbetar där.

Eftersom heteronormativa män med nordiskt utseende tillskrivs status och handlingskraft, det vill säga makt kan de använda jämställdhetsdiskursen till att hävda att det är viktiga inom vård och omsorg. De behövs. De har en särskild uppgift att fylla. Talet om jämställdhet och mans plats inom omsorgsarbete har nästan enbart positiv drag (Gunnarson och Szebehely, 2009, sid. 159).

Lönerna

Alla chefer tyckte att trots att kommunerna har fått upp lönerna ganska mycket, så är detta inte ett högavlönat yrke.

Om man ser på genusperspektivet i antologin ”*Villkor i arbete med människor*” ser vi att de yrken som dominerats av kvinnor har lägre status och är lägre avlönade arbete (Leppänen, Jönsson, Petersson & Tranquist 2006).

När det gäller jämställdheten i organisationen inom kommunen så ligger skillnaden i löner på förhållandet mellan ansvar och arbetsinsatser och inte på könsförhållanden, enligt många av cheferna. Men de menar att det finns mycket annat som styr lönen också.

Lönerna är absolut inte grunden för att männen inte söker sig hit.

Om vi tittar inom handel är det väldigt många män som jobbar där och elektronikföretag som Onoff och liknande. Majoriteten av dem som jobbar där är män. Och inte har dom högre löner. De ligger ungefär i samma lönenivå och jag tror till och med att de kommunala yrken har högre lön än vad handelsyrkena har. Tittar vi inom restaurangbranschen finns där också överrepresentation utav kvinnor men, det är ändå en hel del män som jobbar inom restaurangbranschen. Dom har sämre lön än kommunala yrken. Jag tror inte det är lönen, jag tror det är på grund av att kvinnan är mer omhändertagande (Lisa).

Andra förhinder

Vårdande yrken har varit hänvisade till kvinnor och därför sökts av kvinnor. Tekniska yrken och liknande söks mer av män och därför har män blivit rekryterade till sådana yrken. Om man å andra sidan tittar på psykiatrin så finns det mycket mer män där än inom äldreomsorgen just för att det kräver kroppsstyrka enligt Kalle. Mari tror att det är ganska mycket traditionellt betingat att kvinnor arbetar inom vård och omsorg. Männen kanske har högre ambitioner och vill läsa vidare till något annat inom vården. I den

mjuka sektorn är det mycket kvinnor. Namnet ”undersköterska” kan nog spela stor roll, just för att sköterska är relaterat till det kvinnliga könet.

Jag vet inte om man kallar män för sjuksköterska eller sjukskötare, undersköterska eller underskötare, jag undrar hur det är på lasarettet (Mari).

Även Eva och Lars anser att vården är traditionella kvinnoyrken. Omsorgsarbete är kvinnligt och kvinnor utgör normer för arbetet. Kvinnor är tidigare definierade av att de fullgör normen, och har redan på förtur en acceptans hos vårdtagarna. Männerna måste jobba hårdare för att uppnå detta (Gunnarson och Szebehely 2009).

Baserat på Britt-Inger Keisus studier i kommunen som helhet är äldreomsorgen en kvinnohomogen arbetsorganisation (Keisu, 2009). Det är kvinnor som har huvudansvaret för hemarbetet. Men även deltidsarbetet ökar för kvinnor på grund av deras huvudansvar för barnomsorgen. Detta innebär att det bl.a. minskar möjligheten till en karriär i arbetslivet (Avotie, 1998).

Kompetens

Kompetens betyder kunnighet och skicklighet för ett visst yrke eller en uppgift (Wolmesjö, 2005). En av intervjupersonerna tyckte kompetensen har störst betydelse om man väljer en man eller en kvinna till jobbet. Har kvinnan både bättre referenser och bättre utbildning väljer man henne. Att vara man kanske ser bra ut på pappret men man väljer gärna de som har bra referenser från tidigare arbetsledare. Men det är tydligt uttalat från ledningen att man ska välja mannen om det är lika mellan mannen och kvinnan enligt cheferna.

Personlig lämplighet och social kompetens

I min empiri kommer jag fram till att omsorgsarbetare ska kunna ta hand om vårdtagare, känna empati, bemöta människor med respekt och kunna lyssna. Personalen ska vara omtänksamma, och det har ingen betydelse om det är en man eller kvinna. Det kan även vara så att alla kvinnor inte passar bra i detta yrke. Arbetsinnehållet ändras inte för att det ska komma fler män inom omsorgsarbeten, kraven är detsamma. Det behövs personal som kan ta hand om vårdtagare och kan hantera människors känslor och relationer oberoende kön (Gunnarsson och Szebehely, 2009).

Personlig lämplighet och social kompetens är viktigt för många chefer. Man ska passa in i gruppen, kunna samarbeta med andra och känna att det ska fungera. Det finns arbetsgrupper som är självständiga grupper och dessa ställer högre krav på medarbetaren som kommer in.

På natten exempelvis måste man ha otroliga självständiga personer som inte är mörkrädda och har lätt för att hitta, läsa kartor, fatta beslut snabbt och så vidare (Eva).

5.6 Jämställdheten som samhällsproblem

Jämställdheten är ett politiskt begrepp som introducerades i slutet på 1960-talet för att skilja ur kön från jämlikhetsbegreppet (Wahl, Holgrensson, Höök och Linghag, 2001). Enligt honom uppfattas jämställdheten som ett samhällsfenomen som får konsekvenser på organisationsnivå. Alla arbetsplatser som jag intervjuade var dominerade av kvinnor men de flesta av cheferna såg inte att det var ett samhällsproblem. I många organisationer uppfattas jämställdheten som något oproblematiskt, i alla fall enligt den offentliga bilden, vilket ofta är detsamma som ett könsblint ledningsperspektiv (Wahl et al. 2001).

Kalle anser inte jämställdheten som ett problem i sig, men han tycker att det behöver vara en balans mellan könen i arbetslivet. Man måste ha det som ett mål. Mari menar att organisationen gynnas om det är lika fördelat mellan könen. Vidare tycker hon inte att det är ett stort problem eftersom våra kvinnliga medarbetare gör ett väldigt bra jobb.

Om man tittar på verksamheten så är det inte bra att den dominerats totalt av kvinnor, men jämställdheten är inte ett problem. Om man tar andra exempel inom kommunen så finns det enheter inom teknik, fastigheter, vaktmästeri och annat där männen dominerar (Lars).

Ett annat sätt att resonera om varför jämställdheten inte är ett problem, är utifrån förutsättningar om att könsordningen är naturlig. Kvinnor och män har av naturen olika uppgifter; kvinnor tar hand om familj och barn och män förvärvsarbetar (Wahl et al. 2001).

5.7 Mäns ointresse

När den offentliga sektorn annonserar ut tjänster brukar de skriva att de gärna vill se män som söker eller sökande med annan etnisk bakgrund, just för att de är underrepresenterade i verksamheten.

Kvinnor har ju bra erfarenheter och tillräckligt med kompetens när de söker jobbet. [...] så saknar de få män som söker jobben lämplig utbildning och erfarenhet. Om man ser en sökande som är man, blir man överraskad och vill gärna anlita honom, men lämpligheten går före (Mari).

Problemet är att om en tjänst är utannonserad så söker ett 50-tal kvinnor och ett fåtal män. Många gånger var de män som sökte tjänsten skickade av arbetsförmedlingen och saknade både utbildning och erfarenhet. Och så tycker man att där kan man söka hur som helst (Eva).

Det är inte så idag utan även arbetsförmedlingen börjar kontrollera så att de inte skickar folk utan någon form av utbildning eller erfarenhet till vården menar Eva. Det är kvaliteten som räknas, absolut, men även personlighetslämplighet och socialkompetens är jätteviktigt.

Enligt chefer har de flesta arbetslösa sökande en attityd som säger att man kan jobba inom äldreomsorgen ett tag om det inte finns andra jobb.

Den attityden vill vi ta bort eftersom arbetet kräver väldigt mycket social kompetens och medicinska erfarenheter. Idag delegerar sjuksköterskor ut mycket. En annan sak som många tycker är glädjande är att personer med utländsk härkomst söker hit. Innan var det bara kvinnor. Men den senaste tiden har det även varit män som sökt. Det tycker många är roligt. Men ofta har det varit så att de inte har erfarenhet och ingen utbildning. Men intresset finns för jobbet (Eva).

5.8 Rekrytering

Rekrytering har både en defensiv och en proaktiv utsträckning. Den defensiva dimensionen handlar om att diskriminering i samband med rekrytering är förbjudet enligt lagen.

‘Lagen förbjuder en arbetsgivare att vid anställning eller befordran eller utbildning för befordran utse någon framför någon annan av motsatt kön, om den som förbigås har bättre sakliga förutsättningar för arbetet eller utbildningen (se 16§Jämställdhetslagen)’ (Wahl et al. 2001. s. 182).

Kön är aldrig avgörande om vi ska anställa. Man har ett annat regelverk i den offentliga verksamheten som man måste följa, exempelvis LAS-listan (Kalle).

Den andra dimensionen är proaktiv i rekryteringen, som innebär att rekryteringen ses över och modifieras. Frågeställningar om hur rekryteringen går till granskas kritiskt: är förfarandet öppet och formellt eller slutet och informellt? Vilka ingår i urvalet av potentiella kandidater? Har den som rekryterar kompetens nog att se och bedöma både kvinnans och mannens kompetens (Wahl et al. 2001, sid. 182).

Fokus på de åtgärder som finns i den aktuella jämställdhetsplanen är rekrytering och anställningsförhållandena, en jämnare könsfördelning eftersträvas för de anställda inom förvaltningen. (Keisu, 2009).

5.9 Möjligheter och begränsningar

Några chefer tyckte att om det hade varit ett privat företag så hade de kunnat ha en bättre balans mellan män och kvinnor för att man kan välja dem på annat sätt.

Du har listor, du har den offentliga tillsättningen som du kan bevaka och du kan faktiskt överklaga en tillsättning också säger Kalle om kommunal anställning. Om man hade drivit det här privat skulle man kunnat samla de anställda jämt fördelat, men i kommunen kan man inte göra det på samma sätt. I den offentliga sektorn är det mycket striktare vad gäller de rent formella utbildningarna och kompetensen. Cheferna kan inte bara gå direkt på den personlämpligheten. I offentlig verksamhet blir man mer styrd att följa regelverken då vem som helst kan gå in och titta vem som fick tjänsten ((Kalle).

Ledarskapet i den offentliga verksamheten skiljer sig från ledarskapet i det privata näringslivet. Det specifika är politikernas roll i beslutsprocesserna, annorlunda ansvar och befogenhet samt den starka professionaliseringen som påverkar ledarnas arbetssituation. Trots begränsningar så finns även handlingsutrymme för chefer på mellannivå (Larsson, 2008).

Mari tyckte att möjligheterna att påverka jämställdheten är stora. Eftersom hon har hand om rekryteringen inom äldreomsorgen har hon kännedom om vilka personer som är underrepresenterade och var de finns. Detta gör att hon ibland har möjlighet att styra vikarien till den arbetsplats där t.ex. kön eller annan etnisk bakgrund är underrepresenterat. Hon har också den fördelen att hon är ansvarig för vårdambassadörerna inom verksamheten.

En sak som är solklar är att utbildning, erfarenhet, lämplighet och kontinuitet ibland kan gå före jämställdheten (Mari).

5.10 Handlingsutrymme att påverka jämställdheten

Handlingsutrymme innebär en möjlighet att välja hur man ska agera utifrån det utrymme organisationens ärenden har. Men att ha handlingsutrymme innebär inte bara att ha möjlighet att välja utan även att ha kunskapen att prioritera det som är viktigt. Då kan man påverka organisationens givna utrymme. Samspelet mellan organisationer och professioner skapar handlingsutrymmen. Organisationens givna ramar sätter begränsningar men professionen kan sätta egna gränser och påverka de organisatoriska. Hur organisationen sätter ramar kan påverkas av en stark profession. Medan en svag profession lätt kan bli organisationens verktyg (Johansson et al. 2008).

När jag började som ledare i kommunen hade jag bara ansvar för handikappomsorgen. Då hade större möjligheter att vara en mer närvarande ledare. Idag har mitt område blivit större och ansvaret i chefens roll har också blivit större både på det ekonomiska och politiska sättet, samtidigt har mitt utrymme att få komma närmare sina medarbetare minskat (Lisa).

Handlingsutrymme är en nödvändig aspekt i det sociala arbetet där socialarbetarna ställs inför olika behov och spontana händelser. Det är resultatet av rutiner, bedömningar och ansvar. Det är inte reglerna eller bristen av regler som är handlingsutrymmet, det är möjligheten att agera mellan regler. Socialarbetarens värderingar och intressen blir perspektivet av hur handlingsutrymmet används. Även allmänhetens uppfattning och media kan påverka vilka beslut som fattas.(Johansson et al.2008).

Att ha handlingsutrymme betyder inte bara att ha valmöjlighet utan det innebär också att ha ansvar och ta ställning. ”Handlingsutrymme har därmed även en normativ komponent. Reglerna kan behöva förklaras, men det innebär inte att socialarbetaren behöver försvara dem eller acceptera dem” (Johansson et al.2008). Man skapar regler och riktlinjer för att undvika godtycklighet och alltför stor variation enligt samma källa.

[...] att det finns begränsningar när det gäller handlingsutrymme. [---] dock att handlingsutrymmet skulle kunna vara större (Kalle).

Handlingsutrymmet är stort. [...] kommunen har riktlinjer och policys som man kan luta sig mot och som vägleder en i arbetet om jämställdhet (Mari).

Men ledarskapet ska mer ses som en relation mellan ledare och vägleda dem, samt som ett samband till institutionella och organisatoriska villkor för ledarskap och utvecklingsarbete. Politikernas roll i beslutsprocesserna och chefernas ansvar och befogenheter i deras professionalism påverkar ledarnas arbetssituation och deras handlingsutrymme. Men trots begränsningar så finns det ett handlingsutrymme för chefer på mellannivå (Larsson, 2008).

5.11 Jämställdhetsintegration som metod

Många av cheferna trodde inte att jämställdhetsintegration är en bra metod. Några chefer tyckte på något sätt att kvoteringar inte främjar för jämställdhets integration, och en av dem sa att:

Jag skulle inte själv vilja bli kvoterad på grund av jag är man, utan söker jag ett jobb så skulle jag vilja ha det efter min kompetens (Kalle).

För vård och omsorg handlar den kvantitativa jämställdheten om att få in flera män i arbetet. Genom den kvantitativa jämställdheten förväntas arbetsplatserna få en annan stämning och andra värderingar. Inom vård och omsorg förväntas även män att tillföra högre status, högre lön och ordna ett bättre samtalsklimat (Gunnarson och Szebehely, 2009).

Många chefer tycker att det är den kvalitativa jämställdheten som räknas och inte den kvantitativa. Eva har arbetat internationellt och menar att den här metoden inte är effektiv.

Eftersom jag själv har bott i USA har jag sett hur mycket man använder sig av det här. Det hade kanske varit ett måste när vi har så många invandrare som stiger varje år. Jag vet t.ex. i polisfästen där man har sådana kvoteringar, folk är ganska missnöjda med detta eftersom man menar att folk får söka med sina egenskaper och på sina betyg. Jag tycker att den bästa kandidaten till jobbet är den som är mest lämpad. Om det skulle stå mellan en man och kvinna med samma egenskaper så får man titta på vem som passar bäst i vårt fall. Då hade man kunnat ta mannen på grund av att vi har så många kvinnor i vår verksamhet (Eva).

Kvotering är en metod som kommenterats och diskuterats men som i praktiken inte är vanlig. Kvotering innebär att arbetsgivaren bestämmer en önskvärd könsfördelning på en viss arbetsplats inom en viss yrkeskategori. Kvotering som

metod har fått en negativ laddning eftersom kvotering sker på bekostnad av kompetens. Kvotering och kompetens konstrueras som varandras motstånd (Wahl et al. 2001). Kvotering som system anses stå i motsats till kompetens (Pettersson, 2000).

Hur jämställdhetsplanen ska fungera som ett verktyg och hur det dagliga arbetet ska organiseras utifrån ett jämställdhets –och könsperspektiv har inte integrerats i människors sätt att tänka enligt Hård. Jämställdhetsplanerna ska samtidigt generera nytänkande vad gäller olika åtgärder för att nå en jämställd verksamhet. Men vad som motverkar ett konkret handlande är också att organisationer inte uppfattar sig som ojämsställda och att det inte finns någon könsdiskriminering. Termer som kompetens, lön och rekrytering måste fördjupas ur ett jämställdhets –och könsperspektiv. Det måste klargöras att chefer har huvudansvaret för att jämställdhetsplanerna leder till handling (Hård, 2004).

Enligt Keisu måste man fokusera på de åtgärder som finns i den aktuella jämställdhetsplanen och dessutom ska en jämnare könsfördelning eftersträvas för verksamheten. Man ska försöka se möjligheten för introduktionsprogram genom att arbetslösa män ska få arbeta inom förvaltningen under sommarperioden. Att utforma annonser på ett annorlunda sätt är en metod för att göra arbetet mera attraktivt för det underrepresenterade könet. Ett annat sätt är att skapa vårdambassadörer, som ska finnas för att informera skolor och vård- och omsorg om jämställdhetsplaner (Keisu, 2009).

6 SAMMANFATTANDE ANALYS

I det följande vill jag ta fram centrala begrepp från min framställning och sammanfoga de teoretiska modellerna och verktygen med mina litteraturstudier och mina empiriska resultat.

Ur ett längre historiskt perspektiv har jämställdhetsideologin kommit att ersätta traditionella värderingar som baseras på mäns och kvinnors skilda sfärer och ansvarsfördelningar. I den utsträckning som det blev var det vanligare att kvinnor förenades till arbetsmarknaden och lönearbetet ersatte den traditionella husmodersrollen med den arbetande kvinnan som samhällsnorm. Att denna modell upphöjdes till att bli en norm hade konkreta följder för kvinnors arbetsvillkor. Bland annat skapades en institutionell ram – skattesystem, tillgång till deltidsarbete, nya förutsättningar för barnomsorg, föräldraförsäkringar och båda makarnas ansvar för familjens försörjning och för hemarbete. Alla dessa lösningar har även bidragit till en könssegregering på arbetsmarknaden. Könssuppdelningen skapar skillnader mellan kvinnan och mannens arbetsförhållanden genom att bland annat låsa fast kvinnor till t.ex. ofrivilliga deltider tillsammans med att de fortfarande har huvudansvaret för hemarbetet och har kvar lågavlönade jobb enligt Paula de los (Paula de los, 2001). Det finns fortfarande i människors tankar och medvetande att vårdirken är ett traditionellt kvinnoyrke även fast många formella förändringar har gjorts. Mina intervjuer visar att det är ganska traditionellt att kvinnor alltid har tagit hand om familj och haft vårdansvaret, därför är det en tydlig kvinnodominans i den mjuka sektorn.

I den offentliga sektorn är det mycket noggrannare vad gäller rent formella utbildningarna och kompetens enligt intervjupersonerna. Chefen kan inte bara gå direkt och anställa en man bara för jämställdhets skull eftersom lagar och måldokument är styrande utifrån ett strukturellt synsätt och inte tillåter det. I offentliga verksamheter blir man mer styrd att följa regelverken då vem som helst kan gå in och titta vem som fick tjänsten, vilken utbildning och erfarenhet personen hade.

Chefsrollen har en formell karaktär som medför begränsningar.

Enligt ledarskapsteorins handlingssätt är det ledaren som har inflytande på andra. Ledaren ska tillsammans med gruppen lösa de uppgifter som de har bestämt om till exempel att anställa fler män inom verksamheten. Vad händer då det inte finns intresse för män att arbeta inom vård och omsorg eller då de har inte den kompetensen som behövs?

Det kom fram att det fanns många hinder som påverkade mäns intresse för jobbet. Bland annat den kulturella strukturen och statusen på yrket. Enligt cheferna går män som börjar arbeta med vård och omsorg in i ett kvinnligt kodat yrke som kan påverka deras maskulinitet och få personen att bryta normer. Normen för det faktiska omsorgsarbete utgår från den typ av femininitet som innebär att personen ifråga uppträder mjukt, empatiskt och omsorgsfull. En chef tyckte att vård och omsorgsarbete passar mest till kvinnor eftersom kvinnan är mer omhändertagande i sina gener. Yrken inom vård och omsorg har dålig status enligt de flesta av mina intervjupersoner. En av cheferna tycker att de måste arbeta mer med att höja statusen på yrkena. Hon tyckte att om undersköterskeutbildningen ändras eller kombineras med delvis högskoleutbildning och med olika nivåer så att man kan avancera inom yrket skulle detta innebära höjd status och göra arbetsplatsen mer populär för både män och kvinnor då man har möjlighet att göra karriär. Enligt organisationsteorierna ska tonvikten läggas på måluppfyllelse. Om man har som mål att jämställdheten ska nås i organisationer måste man hitta olika lösningar för att fler män ska bli intresserade för jobbet. Det är chefernas ansvar för att verkställa alla beslut som tas i verksamheten. Jämställdheten ses som en lång process och det pratas inte mycket i dagens läge enligt många. Inga av cheferna tyckte att kvotering var ett bra alternativ, då kvalitet eftersträvas först och främst. Genom kvotering skapas andra problem då det är en motsats till kompetens på arbetsplatsen.

Ledarna såg att jämställdheten i deras organisation är ett bekymmer eftersom den kommunala verksamheten är en enormt kvinnodominerad arbetsplats. De flesta ville ha en balanserad arbetsplats och de flesta tror att alla skulle tjäna på att ha mer blandade grupper i vården. Hur detta ska göras och vad som ska göras visste de inte.

De teorier som varit min utgångspunkt, ledarskaps- och organisationsteorier, visar sig förklara bristen på jämställdhet i sociala organisationer. Ledarskapsrollens formella och strukturella begränsningar medverkar inte i något avgörande avseende mot en ökad jämställdhet i det sociala arbetet.

Mitt arbete visar även på att det återstår en stor del av jämställdhetsarbetet för att utveckla och stärka kvinnors position i socialt arbete.

Status i arbete och genus visar på ett samband tillsammans med andra faktorer som lönenivå inom det sociala fältet.

7 AVSLUTADE DISKUSSION

Det huvudsakliga syftet med den här uppsatsen var att få kunskap om vilka betydelser ledarskap har för jämställdhetsintegrationen inom SÖSK- kommuner samt några ledares tankar och funderingar kring jämställdhetsproblemet inom organisationen. Jag begränsade mig till att undersöka chefernas ståndpunkter, opinioner och upplevelser om deras möjligheter och begränsningar att påverka jämställdheten inom deras verksamheter. Samtidigt undersökte jag om det finns andra faktorer som kan hindra jämställdheten.

När det gäller frågan om vad som är chefernas huvudsakliga arbetsuppgifter så kom det fram att verksamhetscheferna arbetar med hela avdelningens arbete som innebär att planera arbetsuppgifterna och stötta enhetscheferna. En enhetschef's huvudsakliga arbetsuppgifter är personalansvar, budgetansvar och utvecklingsarbete. De flesta chefer anser att man måste vara ganska tydlig som ledare och våga fatta beslut när det krävs. Det är ju oerhört viktigt att kunna lyssna och vara lyhörd mot sina medarbetare. Enligt Kalle har den offentliga verksamheten ett regelverk som man måste följa och ofta känner man att man inte har tillräckligt med handlingsutrymme. Enligt Eva personalen som jobbar inom vården är otroliga och de förtjänar att ha gott ledarskap. Frågan om jämställdheten i organisationen tyckte många var bekymmersam eftersom denna bransch är en oerhört kvinnodominerad arbetsplats. När man jobbar i ett sådant jobb som är en så kvinnodominerad verksamhet är man väl medveten vad gäller rekryteringen av personal. Några tyckte att det inte pratades så mycket om jämställdheten i det dagliga arbetet som man hade velat. Samtidigt ville alla ha en balanserad arbetsplats.

För att en arbetsplats ska fungera på ett jämställt sätt måste man ha en tydlig värdegrund och ett sätt att umgås på som bygger på ömsesidig respekt och där man inte tillåter kränkande, diskriminerande eller fördomsfulla omdömen eller syftningar om könstillhörighet (eller ålder, religion, etnisk bakgrund, mm). Det kan till exempel gälla vanföreställningar om att kvinnor inte begriper sig på tekniska frågor eller att män inte kan hålla flera bollar i luften samtidigt, att kvinnor är intuitiva och känslostyrda och män strukturerade och rationella, och liknande befängda påståenden (Kalle).

För att nå en jämställd arbetsplats kom det fram enligt de flesta att det finns många förhinder. Många chefer har pratat tydligt om dessa förhinder som strukturella (löner, flexibla arbetstider och deltidsarbete, delade turer på helgerna, obekväma arbetstider)

samt kulturella förhinder och lagstiftningar (Lagen om anställningsskydd). När det gäller själva yrket inom vård och omsorg så har det dålig status enligt de flesta intervjupersoner. En av cheferna menar att yrkets status och nivån på yrkets stolthet kan påverka män. En av cheferna tyckte att jobb inom vård och omsorg har låg status, men att det är chefer som bär ett stort ansvar för att lyfta fram detta yrke. Ett yrke som är oerhört kvalificerat. Frågan om lönen kan påverka att männen är ointresserade av arbetet inom vård och omsorg. Det kom fram att de flesta chefer tyckte att även om kommunerna har fått upp lönerna ganska mycket så är detta jobb inte vad som anses som ett högavlönat yrke. När de gäller kompetens är det väldigt viktigt enligt alla chefer att personalen är behörig för sitt yrke. Enligt dem är det tydligt uttalat från ledningen att man ska välja mannen om det är lika mellan manen och kvinna. Personlig lämplighet och social kompetens är verkligen en sak som vi måste tänka när vi anställer menade de flesta chefer. När det gäller kulturella förhinder ansåg många chefer att vårdande yrken har varit hänvisade till kvinnor, och tekniska yrken och liknande hänvisats till män. Att det är många kvinnor som jobbar inom vården är att de har mer kompetens eller mer erfarenhet enligt flera chefer. Alla anser att vårdirken är traditionella kvinnoyrken och menar att om män jobbar inom vård och omsorg bestraffas personen som bryter normer genom ifrågasättande. Alltså det är en lång tradition som slår igenom enligt dem.

Viktigt vad gäller personalens egenskaper är att de ska vara omtänksamma och passa för omsorgen oavsett kön. Jämställdheten på organisationer sågs inte av de flesta chefer som ett samhällsproblem trots att alla arbetsplatser var dominerade av kvinnor. En av cheferna ansåg inte jämställdheten som ett problem men att det hade behövts en balans då alla skulle tjäna på det. En annan chef tyckte att organisationen hade gynnats med att ha lika fördelar mellan könen, men samtidigt är det enligt henne inget stort problem eftersom våra kvinnliga medarbetare gör ett bra jobb. För att kunna påverka jämställdheten måste det finnas ett intresse och en kompetens som kan konkurrera med andra könet. Det finns ett handlingsutrymme för cheferna att påverka jämställdheten inom organisationen, men samtidigt finns det regelverk att följa. Det finns en medvetenhet i de flesta verksamheter att påverka jämställdheten, men kvotering är ingen lösning på problemet enligt intervjupersonerna.

Genom den tidigare forskningen hade jag stöd i mitt arbete med analys och avslutande diskussion genom att de förstärkte mina slutsatser. Teorierna har hjälpt mig att förklara och förstå verkligheten i min uppsats. Jämställdhet är ett samhällsproblem och måste åtgärdas med olika metoder. Trots detta är det inte så många chefer som tror

på de åtgärder som politikerna kommer med. Cheferna har inte så mycket utrymme att påverka jämställdheten på grund av det finns ett lågt intresse på männens sida att jobba inom vård - och omsorg.

Käll-och litteraturförteckning

Alvesson, Mats (2006) *Tomhetens triumf*. Stockholm: Atlas.

Aspers, Patrik (2007) *Etnografiska metoder*. Malmö: Liber.

Avotie, Leena (1998) Kvinno- och manskultur. *Chefer ur ett genuskulturellt perspektiv*. Uppsala universitetet: Företagsekonomiska institutionen.

Bolman, Lee G & Deal, Terrence E. (2006) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson-Zetterquist, Ulla & Styhre, Alexander (2007) *Organisering och intersektionalitet* Malmö: Liber.

Hård, Ursula (2004) *Jämställdhet i förändringsprocesser och organisationsutveckling*. Arbetsrapport från FoU - Centrum i Söderhamn.

Johansson, Eva & Laanemets, Leili & Svensson, Kerstin (2008) *Att vara socialarbetare. Handlingsutrymme. Utmaningar i socialt arbete*. Stockholm: Natur och Kultur.

Jacobsson, Katarina & Meeuwisse, Anna (2008) ”Att undersöka det sociala - några ingångar”. I Meeuwisse, Anna & Swärd, Hans & Eliasson – Lappalainen, Rosmari & Jacobsson, Katarina: *Forskningsmetodik för socialvetare*. Stockholm: Natur och Kultur.

Jacobsson, Katarina & Meeuwisse, Anna (2008) Etiska reflektioner. I Meeuwisse, Anna & Swärd, Hans & Eliasson – Lappalainen, Rosmari & Jacobsson, Katarina: *Forskningsmetodik för socialvetare*. Stockholm: Natur och Kultur.

Gunnarson, Evy & Szebehely, Marta (2009) (red.) *Genus i omsorgens vardagar*. Stockholm: Gothia .

Keisu, Britt-Inger (2009) *Att peka med hela handen*. Umeå Universitet: Sociologiska institutionen.

Larsson, Kjerstin (2008) *Mellanchefer som utvecklar och förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård- och omsorg*. Linköpings Universitetet.

Leppänen, Vesna & Jönsson, Sandra & Petersson, Harry och Tranquist, Joakim ((2006). Red *Villkor i arbetet med människor – en antologi om human servis*. Arbetslivsinstitution 2006:X ISBN 91- 7045-7XX-X/ISSN 1404 – 8426 Stockholm: Elanders Gotab.

Pettersson, Lena (2000) *Genus i och som organisation*. Stockholm: Santérus.

Reyes, Paulina de los(2001) *Mångfald och differentiering*. Stockholm:
Arbetslivsinstitutet.

Svenska kommunförbundet (2004) *Ledarskap i kommuner*. Forskningsfrukter och tankeföda från chefsberättelser. Rapport från Svenska kommunförbundets FoU-råd, oktober 2004.

Sveriges Kommuner och Landsting (2008) *Jämställdhetsarbete – en utmaning för kommuner och landsting*. En kunskapsöversikt.

Thylefors, Ingela (1991) *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur och Kultur.

Wahl, Anna & Holgerson, Charlotte & Höök, Pia och Linghag, Sophie (2001) *Det ordnar sig*. Lund: Studentlitteratur.

Wolmesjö, Mari (2005). *Ledningsfunktion i omvandling*. Lunds Universitet: Socialhögskolan.

Föreläsning

Föreläsning Ledarskap av Gun Kellberg den 09/12/23 i Lund.

Intervju

Intervjuer med verksamhetschefer och enhetschefer (november, december 2009).

Bilaga 1

Informationsbrev om min c-uppsats

Hej!

Jag heter Sadija Kelmendi och läser vid Lunds Universitet till socionom.

Jag ska skriva min c-uppsats (examensarbete) om Ledarskap och Jämställdhetsintegration inom SÖSK. I Sydöstra Skånes Samarbetskommitté - SÖSK ingår de fem kommunerna Simrishamn, Skurup, Sjöbo, Tomelilla och Ystad. De här kommunerna har samarbetat i många år.

Jag arbetar själv inom Social omsorg i den kommunen som jag har gjort min praktik i. Där träffar jag olika ledare och där ser jag att det finns flera kvinnor än män inom den här verksamheten. Mitt arbete och min praktik har bidragit till mitt intresse för uppsatsen.

Målet med den svenska jämställdhetspolitiken är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället. Den nuvarande ojämställdheten inom kommunerna är ett allvarligt problem i samhället. Både män och kvinnor blir drabbade av ojämställdhet.

Samhället nu är jämställt i formell bemärkelse men i praktiken är det fortfarande ojämställt. Jag vill undersöka om det finns informella hinder som påverkar jämställdheten och jag kommer i mitt arbete att jämföra svaren från olika kommuner inom SÖSK

Och dessutom ska jag försöka att belysa detta med vetenskaplig litteratur och tidigare forskning samt intervjuer.

1. Hur beskriver cheferna sitt eget ledarskap?
2. Varför finns det så få män inom socialt arbete?
3. Finns det förhoppningar om jämställdhetsintegration skulle kunna vara en metod för att komma till rätta med ojämställdhet?
4. Hur ser cheferna på detta när de anställer personal?
5. Vilka informella hinder påverkar det här problemet och vilka konsekvenser kan hända?

Jag kommer att intervjua tre enhetschefer och två verksamhetschefer i olika kommuner

Bästa hälsningar

Sadija Kelmendi

Bilaga 2

INTERVJUGUIDE

1. Vilken befattning har du, vad består dina huvudsakliga arbetsuppgifter av och hur länge har du arbetat på den nuvarande positionen ?
2. Har du andra ledarskapsfarenheter?
3. Vad är det som stimulerar dig i ditt ledarskap?
4. Hur ser du på jämställdheten i din organisation?
5. Hur har du tänkt dig att uppnå jämställdhetsmålen?
6. Finns det informella hinder som påverkar jämställdheten inom din verksamhet?
7. Tror du att jämställdhetsintegration skulle kunna vara en metod för att komma till rätta med ojämställdhet?
8. Berätta hur du upplever dina möjligheter att påverka jämställdheten?
9. Tycker du att du har det handlingsutrymme du behöver för att påverka jämställdheten?