

”Hur får vi det på riktigt?”

En fallstudie om processen bakom Malmö stads framtagning
av utvecklingsplan för jämställdhetsintegrering

Abstract

Gender mainstreaming has since the mid-1990s been the strategy adopted in order to incorporate the gender perspective in all decision making. Although the strategy existed for almost 18 years, research shows that the implementation of gender mainstreaming still suffers from shortcomings. Many municipalities mention the lack of methodological support, knowledge and specific Equality strategists as explanations for why the strategy is difficult to apply in the organization. The fact that the City of Malmö in September 2011 signed a development plan for gender mainstreaming can be seen as a successful outcome and constitutes therefore an interesting case to investigate. The purpose of this paper is to examine the City of Malmö's equality work and its way to produce the development plan for gender mainstreaming. The study will examine and discuss the factors that enable and complicate efforts to incorporate gender mainstreaming into an organization. The study's theoretical framework consists of institutional theory, implementation theory and previous research on gender mainstreaming. The result demonstrates that there are several enabling and aggravating factors that influenced the process. Some of the enabling factors are *political will*, *knowledge* and *financial resources* and the aggravating factors are inertia, "uneven distribution of responsibility" and "crowding of perspectives".

Keywords: jämställdhetsintegrering, jämställdhet, implementering, kommun, intervjustudie.

Number of words: 9696

Innehållsförteckning

Kapitel 1: Inledning	1
1.1 Problemformulering.....	2
1.2 Syfte.....	5
1.2.1 Frågeställning.....	5
1.3 Avgränsningar.....	5
1.4 Disposition.....	6
Kapitel 2: Teori	7
2.1 Institutionell teori.....	7
2.2 Implementeringsteori.....	9
2.3 Tidigare forskning om jämställdhetsintegrering.....	11
Kapitel 3: Metod och material	14
3.1 Fallstudie som design.....	14
3.2 Val av intervjupersoner.....	15
3.3 Insamling av material.....	15
3.4 Analys av material.....	17
Kapitel 4: Empiri och analys	19
4.1 Möjliggörande faktorer	19
4.1.1 Politisk vilja.....	19
4.1.2 Kunskap.....	20
4.1.3 Ekonomiska resurser.....	22
4.1.4 Förankringsarbete.....	23
4.1.5 Stöd.....	25
4.2 Försvårande faktorer	26
4.2.1 Tröghet.....	26
4.2.2 Ojämn ansvarsfördelning.....	28
4.2.3 Perspektivträngsel.....	29
Kapitel 5: Avslutande diskussion	31
Referenser	34

Bilaga 1: Informantförteckning.....	37
Bilaga 2: Intervjuguide.....	38

1 Inledning

Sveriges jämställdhetspolitik har sedan början av 1970-talet syftat till att ge *”kvinnor och män samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter inom alla väsentliga områden i livet”*¹.

Under denna tid var det framförallt kvinnors rätt och reella möjligheter till förvärvsarbete som var den dominerande frågan för jämställdhetspolitiken. Tanken var att en jämställd arbetsmarknad skulle leda till förändringar på andra samhällsområden. I början av 1990-talet kom jämställdhetspolitiken att allt mer centreras till frågor om makt och inflytande och sedan dess är *”[...]den bärande tanken inom jämställdhetspolitiken att samhället präglas av en ordning mellan könen som går igen inom alla samhällsområden”*. Det kom att resultera i en strategi där alla samhällsområden har ansvar för att bidra till jämställdhet. Denna strategi är jämställdhetsintegrering² och antogs i samband med propositionen *Delad Makt och delat ansvar (1993/94:147)*. Där framhålls bland annat att *”ett jämställdhetsperspektiv ska integreras i all offentlig verksamhet från planerings- och beslutsprocessen till implementering och utvärdering av politiken”*³. Åren efter att Sverige antagit strategin antogs *gender mainstreaming* av FN:s fjärde kvinnokonferens i Beijing 1995 som strategi för medlemsstaterna i dokumenten Platform for Action och Pekingdeklarationen⁴. Tillsammans med andra länder har Sverige även arbetat aktivt för att påverka EU att föra upp jämställdhet som ett centralt mål för unionens alla samarbetsområden.⁵

Jämställdhetsintegrering kan ha olika definitioner men den som är framtagen av europarådet och tillämpas i Sverige beskriver jämställdhetsintegrering som en:

(om)organisering, förbättring, utveckling och utvärdering av beslutsprocesser, så att ett jämställdhetsperspektiv införlivas i allt beslutsfattande, på alla nivåer

¹ Ann-Katrine Roth, *Nya jämställdhetsboken. Från teori till praktik* (Stockholm: Elander Gotab, 2001), 12

² SOU 2005:66., 51

³ Norrbin, C & Olsson, A. *Forskning saknas. En kunskapsöversikt över forskningsfältet jämställdhetsintegrering* Göteborg: Nationella sekretariatet för genusforskning Göteborgs universitet, 2010., 18

⁴ <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/platform/>

⁵ Norrbin & Olsson., 18-19

och i alla steg av processen, av de aktörer som normalt sett deltar i beslutsfattandet.⁶

Definitionen framhåller inte enbart det faktum att jämställdhetsperspektivet ska införlivas i allt beslutsfattande utan den fokuserar även på vilka handlingar som måste införas för att målen ska nås. Det handlar dels om att utveckla och förbättra arbetsrutiner dels att analysera verksamheten och undersöka om service och resurser tilldelas kvinnor och män, flickor och pojkar på lika villkor.⁷ Det övergripande jämställdhetspolitiska målet sedan 2006 är att *Kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv*. Detta konkretiseras av fyra delmål: En jämn fördelning av makt och inflytande, ekonomisk jämställdhet, jämn fördelning av det obetalda hem – och omsorgsarbetet och mäns våld mot kvinnor ska upphöra. Jämställdhetsintegrering ses som strategin för att uppnå de jämställdhetspolitiska målen vilket innebär att alla förslag och beslut ska analyseras utifrån ett jämställdhetsperspektiv.⁸ En ytterligare ambition med strategin är att den ska motverka att jämställdhet enbart bedrivs i enstaka projekt och istället sträva efter att jämställdhetsintegrering blir en självklarhet inom alla verksamheter⁹.

1.1 Problemformulering

En historisk tillbakablick visar således att förutsättningarna för att arbeta mot ett jämställt samhälle har breddats och utvecklats. Trots den positiva förändring som jämställdhetspolitiken medfört de senaste tre årtiondena genom regeringens jämställdhetspolicys och initiativ existerar dock fortfarande ojämställdhet mellan kvinnor och män¹⁰. Jämställdhetsintegrering har ofta framhållits som en framgångsrik strategi att råda bot på denna ojämställdhet. Trots det finns det forskning som riktar kritik mot utformningen och dess förmåga att nå reella resultat. I *Stöd för framtiden - om förutsättningar för*

⁶ Norrbin & Olsson., 15-16

⁷ SoU 2007:15., 20

⁸ <http://www.regeringen.se/sb/d/3267>

⁹ Jutterdahl, A *En kunskapsöversikt. Jämställdhetsarbete – en utmaning för kommuner och landsting* Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting, 2008., 27-28

¹⁰ Ingrid Pincus, *The politics of Gender Equality Policy. A study of Implementation and Non-Implementation in Three Swedish Municipalities*. (Örebro: Örebro universitet, 2002), 17

jämställdhetsintegreringar (SOU 2007:15) framhålls det faktum att trots att strategin infördes redan 1994 har det uppvisats relativt lite resultat, såväl i Sverige som internationellt, i relation till den betydelse som frågan tillskrivits från politiskt håll. Det framhålls att ”*det finns en diskrepans mellan den politiska viljan och den politiska handlingen*”.¹¹ Judith Squires menar vidare att det är felaktigt att beskriva jämställdhetsintegrering som en enkel strategi då den bland annat förutsätter att det finns god kunskap om genus, jämställdhet och integrering.¹²

Helena Stenstötas nyligen framtagna rapport *Jämställdhetsintegrering i statliga myndigheters verksamheter* kan tjäna som exempel på de svårigheter som myndigheter upplever med jämställdhetsintegrering. Rapporten har undersökt arbetet med jämställdhetsintegrering på samtliga statliga myndigheter där dessa själva har fått ange om de anser att det finns ett pågående arbete med jämställdhetsintegrering och om de i så fall anser att detta arbete är framgångsrikt eller inte. Undersökningen visade att drygt en tredjedel av de statliga myndigheterna inte har något pågående arbete med jämställdhetsintegrering. Av de 109 myndigheterna som anger att de har ett pågående arbete med jämställdhetsintegrering är det tre av fyra som anser att det arbetet är framgångsrikt vilket Stenstöta lyfter fram som ett positivt resultat.¹³ Svårigheter att konkretisera vad jämställdhetsintegrering betyder för verksamheten framhålls som förklaring till svårigheter att använda strategin framför till exempelvis brister i styrningen. Vidare anser många myndigheter att jämställdhetsintegrering inte är aktuellt för myndighetens verksamhet vilket de framhåller som en förklaring till att de inte har något pågående arbete med jämställdhetsintegrering. Stenstöta menar att ”*detta reser frågor om hur brett uppdraget att jämställdhetsintegrera verksamheten ska förstås*”. Vidare menar hon att det bör anses vara ett problem att över en tredjedel inte har något pågående arbete med jämställdhetsintegrering när samtliga statliga myndigheter ska tillämpa strategin i sin verksamhet.¹⁴

I en enkätundersökning, genomförd av Länsstyrelsen i Skåne län 2007, framkom det att enbart 3 av 31 kommuner hade övergripande handlingsplaner för arbetet med jämställdhetsintegrering. Det var framförallt behov av kunskap, metodstöd och särskilda jämställdhetsstrategier som flest organisationer angav att de saknade i arbetet med

¹¹ SoU 2007:15., 21

¹² Norrbin & Olsson., 25

¹³ Stenstöta, H. *Jämställdhetsintegrering i statliga myndigheters verksamheter*. Göteborg: Nationella sekretariatet för genusforskning Göteborgs universitet, 26-27

¹⁴ Ibid., 38-39

jämställdhetsintegrering. Det framhölls inte att det fanns en brist på ekonomiska resurser utan det var snarare tidsbristen som utgjorde ett problem. Det framkom även att många upplevde målbilden för jämställdhetsarbetet som otydlig och eftersökte därför mer explicita instruktioner från regeringen vilket de menade skulle underlätta arbetet.¹⁵

Med jämställdhetsintegrering som strategi för att införliva de jämställdhetspolitiska målen i kommuner och myndigheters verksamheter pekar resultaten från nyligen beskrivna undersökningar på att det finns svårigheter med att implementera strategin i verksamheter. När politiska beslut inte genomförs så som beslutsfattare avser innebär det således att det finns ett implementeringsproblem. När folkvalda företrädare fattar politiska beslut vilka förvaltningen antas följa¹⁶ kan implementeringsproblemet följaktligen även betraktas som ett demokratiskt problem. Forskning visar vidare att policys som i en större utsträckning är beroende av implementeringsansträngningar på lokal nivå har haft mindre effekt. Ingrid Pincus tolkar det som att regeringen blir alltmer beroende av lokala organisationer, både offentliga och privata, om förverkligandet av jämställdhetspolicys ska kunna fortskrida.¹⁷

I ljuset av den svaga utvecklingen av implementeringen av jämställdhetsintegrering i Skåne län kan det faktum att Malmö stad i september 2011 undertecknade dokumentet *Hållbar jämställdhet – Utvecklingsplan för jämställdhetsintegrering 2011-2020 i Malmö stad*¹⁸ ses som en framgångsrik utgång. I utvecklingsplan framhålls att visionen är att Malmö år 2020 är ” [...] en stad med jämställda verksamheter riktade till alla kvinnor och män, flickor och pojkar oavsett bakgrund och tillhörighet ” och att ” [...] alla arbetsplatser i Malmö stad är fria från könsdiskriminerande strukturer ”. Handlingsplanen framhåller mål, indikatorer, jämställdhetsanalys, könsuppdelad statistik och jämställdbudget som viktiga metoder och verktyg. Vikten av utbildning i genusteori och viktiga jämställdhetsfrågor inom det egna området poängteras bland såväl förtroendevalda som ledning och medarbete.¹⁹

¹⁵ <http://www.lansstyrelsen.se/skane/SiteCollectionDocuments/sv/publikationer/2007/Nyhetsbrevnr22007.pdf>

¹⁶ Anders Sannerstedt, ”Implementering – hur politiska beslut genomförs i praktiken”, i Politik som organisation. Förvaltningens grundproblem, red. Bo Rothstein (Mölnlycke, SNS Förlag, 2001), 19

¹⁷ Pincus 15-18

¹⁸ <http://www.malmo.se/Kommun--politik/Sa-arbetar-vi-med.../Jamstalldhetsintegrering.html>

¹⁹ http://www.malmo.se/download/18.29c3b78a132728ecb5280001104/Jmndhetsintegrering+Utvecklingsplan_kor_r9aug.pdf

Då flera kommuner finner det svårt att jämställdhetsintegrera sina verksamheter utgör Malmö stad således ett intressant fall att undersöka då det nyligen tagits fram en utvecklingsplan med ambition om att jämställdhetsintegrera verksamheten. Genom att undersöka processen bakom framtagningen av utvecklingsplanen är förhoppningen att belysa vilka faktorer som förekom under processen då det kan fördjupa förståelsen för jämställdhetsarbete i allmänhet och jämställdhetsintegrering i synnerhet. Institutionell teori och implementeringsteori utgör tillsammans med tidigare forskning om jämställdhetsintegrering uppsatsens teoretiska ramverk. Med det som teoretisk ram ämnar jag genomföra en intervjustudie med de personer som varit ansvariga under framtagningsprocessen av utvecklingsplanen.

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka Malmö stads jämställdhetsarbete och närmare bestämt dess tillvägagångssätt för att ta fram utvecklingsplanen för jämställdhetsintegrering. På så sätt vill studien undersöka och diskutera vilka faktorer som såväl möjliggör som försvårar arbetet med att jämställdhetsintegrera en verksamhet.

1.2.1 Frågeställning

Vilka faktorer förekom i processen bakom framtagandet av Malmö stads utvecklingsplan för jämställdhetsintegrering?

1.3 Avgränsningar

Uppsatsen har avgränsats till Malmö stad eftersom kommunen nyligen tagit fram en utvecklingsplan för jämställdhetsintegrering och därmed kan anses utgöra ett framgångsrikt fall av jämställdhetsintegrering. Valet av Malmö stad påverkades vidare av det faktum att jag bor i Malmö och då intervjustudier tar relativt lång tid i anspråk, och tiden för uppsatsskrivande är begränsat, påverkade det även till viss del avgränsningen. Det ska även tilläggas att jag valde att avgränsa studien till Malmö stad framför alternativet att jämföra ett

flertal kommuner utifrån till exempel en mest-lika design då min ambition var att genom ett fall kunna gå djupare in i processen.

1.4 Disposition

Härnäst följer kapitel 2 som redogör för uppsatsens teoretiska utgångspunkter. Därefter presenteras uppsatsens metod och material i kapitel 3. I kapitel 4 redovisas uppsatsens empiri och analys och i kapitel 5 presenteras och diskuteras slutligen studiens slutsatser samt förslag till vidare studier.

2 Teori

I följande avsnitt presenteras de teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning som utgör uppsatsens teoretiska ramverk. Uppsatsen hämtar som sagt inspiration från såväl institutionell teori och implementeringsteori som från tidigare forskning om jämställdhetsintegrering. Bedömningar av den feministiska implementeringsforskningen visar att några av problemen som jämställdhetsreformer möter i implementeringsprocessen liknar de som de flesta policyreformer möter, medan andra verkar vara mer specifika för jämställdhetspolicys.²⁰ Det framhålls även att jämställdhetsarbete på många sätt liknar annat organisatoriskt utvecklingsarbete och i de flesta fall är det samma kriterier som anses vara viktiga för att nå resultat. I vissa fall skiljer sig dock jämställdhetsarbete från övrigt utvecklingsarbete. Då jämställdhet berör både grundläggande strukturer i samhället och organisationer, handlar om människors identitet, om makt och normer som styr hur vi är och bör vara kan det sägas exemplifiera hur jämställdhetsarbete skiljer sig från annat utvecklingsarbete.²¹ Utifrån det har jag valt att komplettera mitt teoretiska ramverk med forskning om jämställdhetsintegrering i syfte att fånga upp både viktiga aspekter som gäller mer generellt för förändringsarbete och implementering av de flesta policyområdena samt specifikt för jämställdhetspolicys.

2.1 Institutionell teori

Under den senaste 15-årsperioden har institutionell teori varit en populär ansats inom många samhällsvetenskaper i Sverige²² men det var redan i slutet av 1800-talet som teorin kom att utvecklas inom ämnen såsom nationalekonomi, sociologi och statsvetenskap. Det finns ingen

²⁰ Pincus., 41

²¹ Anne-Charlott Callerstig, Kristina Lindholm, Karin Sjöberg & Lennart Svensson, ”Jämställdhetsintegrering som hållbar utvecklingsprocess”, i *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*, red. Kristina Lindholm (Lund: Studentlitteratur, 2011), 16

²² Tengblad, S. *Aktörer och institutionell teori*. Göteborg: Göteborgs universitet, 2006., 4

otvetydig definition av teorin i bruk vilket delvis kan förklaras av det faktum att begreppet används inom en rad olika discipliner. Den användning som tillämpas inom den statsvetenskapliga disciplinen är dock "[...] för att beskriva stora eller viktiga sammanslutningar eller föreningar. Framför allt avsågs här offentliga eller statliga sådana".²³ Samtidigt skildras teorin som att den inte är "en enhetlig teoribildning utan snarare ett perspektiv på organisationer och organisering". Teorin framställs således snarare som att den med fördel ska betraktas som ett ramverk genom vilket det går att se dels historiens påverkan dels omgivningens påverkan.²⁴ Det är framförallt tre skolbildningar som är utmärkande inom institutionell teori; tidig institutionell teori, nyinstitutionell teori och skandinavisk institutionell teori²⁵.

Det traditionella synsättet på organisationsförändringar framhåller organisationer som rationella instrument där förändring möjliggörs av strukturerade och strategiska planer²⁶. Den nyinstitutionella teorin anser istället att organisationer inte är rationella utan påverkar och påverkas av omgivande organisationer och tar till sig av nya idéer som präglar samhället då det ger organisationen legitimitet samtidigt som det visar att organisationen är modern och rationell.²⁷ Brunsson och Olsen menar att "organisationers institutionella karaktär gör att reformer är lättare att initiera än att besluta och lättare att besluta än att genomföra" vilket de ser som en förklaring till att beslut om att initiera en reform per definition inte betyder att en förändring genomförs. De framhåller att det snarare kan vara svårt att driva igenom reformer om en organisation är relativt fast i sina rutiner. Den nyinstitutionella teorin har således synliggjort att förändringar inom organisationer inte är oproblematiska. Czarniawska-Joerges uttryckte det som att reformer blivit "ett varumärke för den offentliga sektorns organisationer" där reformen snarare blivit en central symbolisk funktion i syfte att visa att verksamheten överensstämde med samhällets normer och förväntningar.²⁸ Reformerna genomfördes rutinmässigt men bidrog mer till stabilitet inom organisationen istället för förändring.²⁹

²³ Ulla Eriksson-Zetterquist, *Institutionell teori – idéer, moden och förändring* (Malmö: Liber AB, 2009), 7

²⁴ *Ibid.*, 23-24

²⁵ *Ibid.*, 8

²⁶ Ulla Eriksson-Zetterquist & David Renemark, *Jämställdhet i organisationer – hur förändring görs hållbar* (Malmö: Liber AB, 2011), 45

²⁷ Eriksson-Zetterquist., 5

²⁸ Eriksson-Zetterquist & Renemark., 45

²⁹ *Ibid.*, 47-48

Det framhålls att det är fördelaktigt om den ledning som beslutade om reformen sitter kvar till dess att reformen är genomförd. Det anses minimera risken att idéer förändras och att nya reformer inleds innan den förra har avslutats vilket därmed kan öka chansen att reformer genomförs som planerat.³⁰ Det framhålls även att det är av betydelse att både reformatörer och organisationsmedlemmar deltar aktivt i förändringsarbete samt att dessa är överens om reformens värde och behov då det skapar bättre förutsättningar att nå konsensus för ett förslag. En central premis för en reform är att den rymmer idéer om problem och lösningar. Det bör således klart och tydligt framgå vilket problemet är och samtidigt måste de lösningar som presenteras utgöra bättre alternativ än de som för tillfället finns. Det finns dock en risk att de mål som manifesteras i reformen ” *tenderar att öka problemmedvetenheten och ambitionsnivån mer än de förbättrar beteendet*” vilket kan göra reformarbete problematiskt. Organisationens svaga punkter finns ofta formulerade i målen och en stark fokusering på dessa kan inverka negativt vilket kan vara en bidragande orsak till att reformer undviks.³¹

För att lyckas genomföra en reform ställs det höga krav på och fordrar dessutom en viss förmåga och skicklighet hos reformatörerna vad gäller att befästa intresse och bemöta negativ respons.³² Beroende av i vilken utsträckning reformens innehåll och organisationens institutionella identitet överensstämmer med varandra kommer det att påverka tolkningar och reaktionerna på de krav som reformen lyfter fram. De reformer som bryter mot organisationens identitet kommer således att vara i behov av en stark ledning som ger arbetet med reformer mycket tid och energi. Även om reformen i sig inte stöter på något anmärkningsvärt motstånd kan det i många fall handla om att ledare har många arbetsuppgifter och därmed en begränsad tid att ägna nya reformer vilket kan förklara att reformarbetet stannar upp.³³

2.2 Implementeringsteori

När Jeffrey L. Pressman och Aron Wildavsky 1973 publicerade boken ”*How great expectations in Washington are dashed in Oakland, or why it’s amazing that federal*

³⁰ Eriksson-Zetterquist., 121

³¹ Ibid., 122-124

³² Ibid., 125

³³ Nils Brunsson & Johan P Olsen, *Makten att reformera* (Stockholm: Carlsson Bokförlag, 1990), 17

programs work at all, this being a saga of the Economic Development Administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation of ruined hopes” blev det startskottet för den stora mängd litteratur som senare utgivits om implementering. Att politiska beslut inte alltid genomförs så som beslutsfattarna planerat var inte något nytt fenomen. Det som kom att bli nyskapande med Pressman och Wildavsky bok var att den betonade det politiska i förvaltningens verksamhet. Det framhölls att det var *”häpnadsväckande att federala program överhuvudtaget fungerar”* vilket ansågs vara en träffande formulering av det som ingen vågat ge uttryck för tidigare.

Ett problem som framhålls med politiska reformer är att de tenderar att innehålla relativt vaga mål. Ibland är det även så att målen för ett politikområde kan vara både motstridiga och medföra målkonflikter. En förklaring till tvetydiga formuleringar anses vara att det i vissa fall kan vara olämpligt att politiker tar ställning i frågor som egentligen bör överlämnas till de tjänstemän som har en betydande yrkeskunskap på området.³⁴

Resurser i form av till exempel personal, kompetens och pengar är viktigt för att kunna genomföra ett politiskt beslut. Samtidigt framhålls att det bör beaktas att tillämpare, det vill säga de som ska omsätta det politiska beslutet i praktiken, i många fall har anledning att försöka skaffa sig mer resurser. Det betyder därmed att påståendet att brister i implementeringen skulle grunda sig i resursbrist därför bör granskas kritiskt.³⁵ Tillämparens intressen och egenskaper kan vidare påverka implementeringen. Det framhålls att det är vanligt att tillämparen inte gillar det politiska beslutet vilket kan orsaka implementeringsproblem. Ovilja att genomföra ett politiskt beslut behöver dock inte betyda att det finns en motvillighet eller vilja att sabotera. Det kan till exempel handla om att tillämparen motsätter sig beslutet utifrån sin professionella kompetens, att beslutet helt enkelt anses vara olämpligt. Det innebär att det således finns en legitim grund att motsätta sig det politiska beslutet.³⁶

En effektiv implementering ställer höga krav på att politiken är förankrad hos tillämparen. Det kan bland annat handla om att tillämparen tilltalas av beslutet och att det därmed finns en

³⁴ Sannerstedt., 30-32

³⁵ Ibid., 35-36

³⁶ Sannerstedt., 37

motivation och en strävan efter att genomföra den.³⁷ På vilket sätt tillämparens omgivning bemöter beslutet har även betydelse för i vilken mån ett beslut har möjlighet att implementeras. Det kan därför vara viktigt att beslutet marknadsförs på ett sätt som medför att omgivningen kan godkänna beslutet.³⁸

Tillämparen ska inte enbart förstås som en enhetlig företeelse utan som en del av en komplex organisation. Eftersom implementeringsprocessen bland annat beror på förvaltningsorganisationens egenskaper går det att skilja mellan olika typer av tillämpningsorganisationer; klassisk byråkrati, professionell tillämparorganisation och brukardemokrati. Generella observationer om komplexa organisationer, oavsett hur tillämparen är organiserad, visar att de är trögrörliga. Det anses förklara det faktum att implementering är dels problematisk dels tar lång tid. Komplexiteten i organisationen kan bidra till att implementeringsprocessen tar tid, trots att det är ett beslut som är förenligt med organisationens intresse. Skulle beslutet tvärtom strida mot organisationens identitet och värderingar kommer organisationen att göra motstånd och inte vilja implementera beslutet.³⁹

2.3 Tidigare forskning om jämställdhetsintegrering

Gertrud Åström myntade begreppet jämtegrering som är ett annat ord för jämställdhetsintegrering. Åström ser arbetet med jämtegrering som en process och betonar betydelsen av att vara resultatfokuserad och då i form av resultat som är relevanta och av vikt för den egna verksamheten. Vidare framhåller Åström styrning, kunskap och metoder som särskilt viktiga komponenter vid jämställdhetsintegrering. En bra styrning kännetecknas av att styrvägar och dokument identifieras där den verksamhetsansvarige har ansvar för jämställdhetsarbetet. Det är även viktigt att ledande personer är drivande i förändringen och det poängteras samtidigt att den person som leder arbetet med jämtegrering bör skaffa sig en översikt över kunskapsläget på den fråga det handlar om i syfte att underlätta arbetet.⁴⁰

³⁷Sannerstedt., 37-38

³⁸Ibid., 39-40

³⁹Sannerstedt., 41-42

⁴⁰Åström, G. *Det är alltid rätt tid & rätt plats att börja jämtegrera*. Luleå: Länsstyrelsen i Norrbottens län, 2007., 30, 35, 38

Utbildning är vidare en central aspekt vid förändringsarbete och när det finns en ambition att förändra inom ett verksamhetsområde ställer det således krav på grundläggande utbildningar för alla inom verksamheten. Åström framhåller dock mellanchefer som en särskilt angelägen grupp som bör utbildas då det är de som befinner sig mellan högsta ledningen som fattar de övergripande besluten och verkställarna.⁴¹ Enligt Ann-Katrine Roth är det viktigt att medvetandegöra och skapa en insikt bland kvinnor och män kring hur samhället struktureras och vilka följderna blir av det då det i sig kan resultera i att en förändring blir möjlig. Som ett led i den argumentationen förespråkar Roth ökad kunskap och en förhöjd medvetenhet.⁴² Gunnel Forsberg är på samma linje vad gäller betydelsen av kunskap och lyfter även fram värdet av tålmodighet, indikatorer för vad som ska utföras och en medvetenhet om att jämställdhetsarbete många gånger utförs på både strukturell och individuell nivå.⁴³

Roth ser vidare betydelsen av såväl förändrade rutiner som strukturer som stödjer förändringsarbetet. Utöver det betonas behovet av ledningens stöd, delaktighet och motivation, att positiva exempel lyfts fram såväl som fungerande metoder och rutiner i strävan efter ett lyckat förändringsarbete. Att ledningen visar stöd för ett pågående förändringsarbete är betydelsefullt då de dels har möjlighet att formulera behov av förändringar dels att de har möjlighet att sprida budskapet.⁴⁴ Det anses även viktigt att ledningen i en verksamhet eller organisation tar ansvar och ser till att strategins möjlighet att användas tryggas.⁴⁵ Trots att jämställdhetsintegrering godkänns som strategi kan avsaknad av politisk vilja och till och med motstånd påverka möjligheten att genomföra jämställdhetsintegrering negativt.⁴⁶ Till det brukar även tidsbrist och brist på engagemang för jämställdhetsarbetet lyftas fram som avgörande faktorer. När det saknas tid och resurser riskerar det att resultera i att en plan om jämställdhetsintegrering som strategi antas men att det därefter saknas en strategi för hur arbetet ska analyseras utifrån ett genusperspektiv.⁴⁷

Delaktighet, inflytande och motivation lyfts fram som viktiga faktorer i syfte att genomföra snabbare förändringar. Det kräver dock att medarbetare får möjlighet att påverka såväl vilka

⁴¹ Ibid., 39

⁴² Roth., 130

⁴³ Norrbin & Olsson., 40

⁴⁴ Roth., 130-131

⁴⁵ Jutterdahl., 31

⁴⁶ Norrbin & Olsson., 37

⁴⁷ Lindholm., 19

frågor som är viktiga och bör främjas som på vilket sätt arbetet ska utövas. För att nå bästa effekt med förändringsarbetet framhåller Roth behovet av att utveckla metoder och rutiner varvid hon ser policydokument, handlingsplaner, belöningssystem och så vidare som exempel på sådana. Det har även visat sig vara positivt att uppmärksamma och förstärka förebilder, till exempel enskilda medarbetare, chefer eller händelser då de är viktiga pådrivare för förändringsarbetet inom en organisation. Betydelsen av att kartlägga förhållandena i organisationen och i den processen ta fram fakta och beskriva verkligheten är enligt Roth den viktigaste utgångspunkten vid förändringsarbete eftersom det synliggör, förebygger och förbättrar möjligheterna till fortsatt arbete.⁴⁸

Sterner och Biller undersöker framgångrika metoder och modeller för jämställdhetsintegrering i EU-länderna. För att lyckas med jämställdhetsintegrering menar Sterner och Biller att det är fördelaktigt om det finns jämställdhetspolitiska mål på nationell nivå att arbeta mot, politisk vilja att integrera jämställdhet i politiken, könsuppdelad statistik och goda kunskaper om den genusstruktur eller könsmaktsordning som landet i fråga bygger på, samt en budget för att genomföra politiken.⁴⁹ Trots att undersökningen är genomförd på EU-nivå kan många av de nyss nämnda faktorerna anses utgöra viktiga aspekter att ta hänsyn till även i en svensk kommunal kontext. Vidare framhåller flera myndigheter i Stenstötas rapport *Jämställdhetsintegrering i statliga myndigheters verksamheter* att en anledning till att verksamheten inte är framgångsrik i strategianvändandet är att det råder så kallad ”*perspektivträngsel*”. En generell uppfattning bland förvaltningsforskare är att allt fler krav har ålagts på förvaltningarna de senaste decennierna. Då det finns ett flertal övergripande perspektiv att följa och införliva i verksamheten kan det i förlängningen ”tränga bort” jämställdhetsmålet.⁵⁰

⁴⁸ Roth., 130-131

⁴⁹ Norrbin & Olsson., 38

⁵⁰ Stenstöta, H. *Jämställdhetsintegrering i statliga myndigheters verksamheter*. Göteborg: Nationella sekretariatet för genusforskning, Göteborgs universitet, 2009., 31

3 Metod och material

I följande avsnitt presenteras uppsatsens metod och material. Den valda metoden är intervjuer samt litteraturstudier. Nedan följer en presentation av uppsatsens design och därefter presenteras de urval som gjorts samt hur materialinsamlingen och analysen av intervjuerna genomförts.

3.1 Fallstudien som design

Studien är en kvalitativ fallstudie, vilket är en studie av en aspekt av en händelse eller process som forskaren ” [...] väljer att analysera, och det är denna av forskaren valda aspekt som kategoriserar fallet som ett ”fall av” någonting (att jämföra med) [...]”. Detta ”fall av” bestämmer i sin tur vilken empiri som blir intressant att undersöka.⁵¹ I föreliggande uppsats är det ett fall av jämställdhetsintegrering och närmare bestämt ett fall av Malmö stads framtagning av utvecklingsplan för jämställdhetsintegrering som ska undersökas. Syftet med fallstudier är att ”[...] representera ett kontextualiserat socialt fenomen – en individ, en grupp eller en institution – genom att använda flera informationskällor som finns i den aktuella miljön.” Intervjuer framhålls vara en av dessa källor som anses kunna bidra till informationens bredd.⁵²

Det finns delade uppfattningar om huruvida en fallstudies resultat är möjligt att generalisera eller inte. Esaiasson et al. framhåller att det krävs två analysenheter för att det ska vara möjligt att generalisera⁵³. Bryman är på samma linje och hävdar att ett enda fall inte kan vara

⁵¹ Maria Hedlund, *Demokratiska genvägar. Expertinflytande i den svenska lagstiftningsprocessen om medicinsk genteknik*, (Lund: Lunds universitet, 2007), 18

⁵² Bill Gillham, *Forskningsintervjun. Tekniker och genomförande*, (Malmö: Studentlitteratur, 2008), 130

⁵³ Peter Esaiasson, Mikael Gilljam, Henrik Oscarsson & Lena Wängnerud, *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*, (Stockholm: Nordstedts Juridik, 2003), 119-120

representativt och därmed inte kan ge resultat som kan tillämpas mer generellt på andra fall⁵⁴. Hedlund i sin tur hävdar att ”enligt en argumentationslinje i metodlitteraturen är fallstudien inte förbehållen sökandet efter specifik kunskap, utan kan även användas i generaliserande syfte”.⁵⁵ I denna studie finns det dock ingen explicit önskan om att generalisera utan snarare en förhoppning om att synliggöra och förstå hur jämställdhetsarbete tar sig uttryck i en särskild kontext. Oavsett om resultaten har möjlighet att generaliseras till fler verksamheter, kan problemet med att jämställdhetsintegrera i kommunala verksamheter sägas vara generell, vilket gör det värt att uppmärksamma.

3.2 Val av intervjupersoner

Det så kallade snöbollsurvalet⁵⁶ har tillämpats vid valet av intervjupersoner. Genom kontakt med den tjänsteman som idag ansvarar för arbetet med utvecklingsplanen förmedlade hon mig vidare till den tjänsteman som varit delaktig under processen och som i sin tur hänvisade mig vidare till andra personer som också deltagit i processen. Då jag specifikt var intresserad av att enbart intervjua personer som varit ansvariga under processen visade det sig att det handlade om ett relativt litet antal personer, närmare bestämt fyra personer, och därmed fann jag det inte betydelsefullt att intervjua fler personer. Av informanterna var två personer politiskt tillsatta och två personer var tjänstemän. Samtliga informanter har anonymiserats och jag har istället valt att hänvisa till profession; kommunalråd, tjänsteman och jämställdhetsstrateg vilket framgår av bilaga 1.

3.3 Insamling av material

Uppsatsens huvudsakliga material är insamlat genom kvalitativa halvstrukturerade intervjuer. Övrigt material utgörs av den *europiska jämställdhetsdeklarationen om jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå*⁵⁷ samt av dokumentet *Hållbar jämställdhet* –

⁵⁴ Alan Bryman, *Samhällsvetenskapliga metoder*, (Malmö: Liber, 2011), 79

⁵⁵ Hedlund., 19

⁵⁶ Esaiasson m.fl., 286

⁵⁷ <http://www.malmo.se/Kommun--politik/Sa-arbetar-vi-med.../Jamstalldhetsintegrering/Europeiska-jamstalldhetsdeklarationen-CEMR.html>

*Utvecklingsplan för jämställdhetsintegrering 2011-2020 i Malmö stad*⁵⁸. Den halvstrukturerade intervjun innebär att samma frågor har ställts till samtliga informanter och att ungefär lika lång intervjutid har avsatts i varje fall. Den halvstrukturerade intervjun kännetecknas vidare av att frågorna är öppna och att det finns möjlighet för intervjuaren att ställa sonderande frågor om det finns mer att berätta vid en viss tidpunkt under intervjun⁵⁹ vilket tagits hänsyn till i föreliggande uppsats. Det har därtill tillämpats en låg grad av strukturering vilket innebär att frågorna ställdes i den ordning som lämpade sig bäst i det enskilda fallet.⁶⁰ Enligt Gillham är en av styrkorna med den halvstrukturerade intervjun att dess strukturerade fokus möjliggör analys utifrån likheter⁶¹.

Sammanlagt genomfördes fyra intervjuer varav två var telefonintervjuer och två var samtalsintervjuer. Intervjuerna genomfördes mellan den 5/12-12/12 2011. I enlighet med principer för intervjuandets etik informerades samtliga informanter om min roll och syftet med studien vilket Gillham pekar ut som "[...] den etiskt "säkraste" hållningen"⁶². Samtalsintervjuerna varade i ca 30-40 min vardera och spelades in med hjälp av diktafon. Transkribering skedde direkt efter varje intervju i syfte att nå så god kvalitet som möjligt och totalt uppgick det transkriberade materialet till 30 sidor. Under intervjun togs även anteckningar. Då två informanter inte hade möjlighet att träffas för en personlig intervju bedömdes dock telefonintervju vara en bättre insamlingsmetod än till exempel via e-post. Under telefonintervjuerna antecknade jag på dator och renskrev anteckningarna direkt efter intervjun avslutats. Därefter fick informanterna ta del av mina anteckningar med förhoppning om att undvika missförstånd och felaktigheter. En nackdel med telefonintervjun är dock att det är omöjligt att läsa av informanten och fånga upp känslor under en telefonintervju⁶³ vilket förmodligen är lättare vid en samtalsintervju.

Då syftet var att genomföra en halvstrukturerad intervjustudie togs en på förhand utformad intervjuguide⁶⁴ fram. Frågorna i intervjuguiden har tagits fram utifrån de teorier och tidigare forskning som utgör uppsatsens teoretiska ram. Vid konstruerandet av intervjuguiden påpekar

⁵⁸ <http://www.malmo.se/Kommun--politik/Sa-arbetar-vi-med.../Jamstalldhetsintegrering.html>

⁵⁹ Gillham., 103

⁶⁰ Runa Patel & Bo Davidson, *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, (Lund: Studentlitteratur, 2003), 78

⁶¹ Gillham., 105

⁶² Ibid., 31

⁶³ Ibid., 143-144

⁶⁴ Se bilaga 2., 39

Esaiasson et al. att det är viktigt att knyta an till undersökningens problemställningen samt att tänka dynamiskt och därigenom försöka skapa ett flytande samtal⁶⁵ vilket jag har försökt eftersträva så långt det var möjligt.

Det finns risk att så kallad intervjuareffekt uppkommer vilket innebär att svaren under en intervju kan bli olika beroende på vem som ställer frågorna.⁶⁶ Esaiasson et al. påpekar dock att alla typer av frågemetoder löper risk för en slags undersökningseffekt där människor vill vara hjälpsamma och svara på frågor som de kanske aldrig har funderat över och därmed borde avböja att svara på.⁶⁷ Vidare kan det konstateras att om alla intervjuer genomförts personligen hade naturligtvis fördelen varit att eventuella missförstånd hade framgått tydligare samt att en fullkomlig transkribering av intervjuerna skulle varit möjlig.

3.4 Analys av material

I syfte att stärka studiens validitet är min ambition att noga beskriva forskningsproceduren så att läsaren på ett enkelt sätt kan följa processen⁶⁸. När samtliga intervjuer transkriberats inleddes en närläsning av materialet vilket möjliggör att det eftersökta innehållet i texten, som ibland är dolt under ytan, kan bli synligt⁶⁹. Materialet studerades med hjälp av det teoretiska raster som uppsatsens teorier och tidigare forskning utgör. Efter att jag läst igenom materialet ett flertal gånger började jag identifiera återkommande faktorer som påverkat processen. Med hjälp av de identifierade faktorerna kunde jag bearbeta textmassan genom att dessa fick tjäna som rubriker under vilka allt som berörde respektive rubrik placerades. Det medförde att jag fick samtliga informanternas formuleringar kring varje faktor samlade på samma ställe. När materialet strukturerats tillämpades sammanfattningstekniken *koncentrering*⁷⁰ vilket betyder att informanternas meningar formuleras mer koncist. Genom att långa meningar pressas samman till kortare uttalande kan den väsentliga innebörden av det som sagts uttryckas

⁶⁵ Esaiasson m.fl. ., 289-290

⁶⁶ Patel & Davidson, 106

⁶⁷ Esaiasson m.fl. ., 262

⁶⁸ Gillham., 172

⁶⁹ Esaiasson m.fl. ., 233

⁷⁰ Ibid., 296

genom några få ord. Därmed kan långa intervjutexter reduceras och bli koncentrerade.⁷¹ Min förhoppning är att de återgivna citaten i empiri – och analysavsnittet ska ge läsaren en så god inblick som möjligt i framtagningsprocessen.

Precis som Gillham betonar är det viktigt att uppmärksamma det faktum att forskaren i en intervjusituation oundvikligen skapar en tolkande konstruktion av vad intervjupersonen säger. Trots att detta görs med systematik, stringens och reflektion samt att representativa urval har gjorts från intervjuutskriften kvarstår det faktum att det är en subjektiv konstruktion som skapas. Utifrån det resonemanget lyfter Gillham fram vikten av att beakta den betydelse som intersubjektivitet har, utan att för den skull ”[...] gå upp i ett virrvarr av subjektivitet”.⁷² Vidare har ett källkritiskt perspektiv genomsyrat arbetet under hela dess gång. Esaiasson et. al framhåller *äkthet, oberoende, samtidighet* och *tendens* som de fyra klassiska källkritiska reglerna. De framhåller även att källkritik handlar om att bedöma trovärdigheten i en berättelse samt att ta i beaktande det faktum att ”[...]berättelsens sanningshalt kan vara påverkade av de omständigheter som rådde i samband med berättelsernas tillblivande”.⁷³

⁷¹ Henny Olsson & Stefan Sörensen, *Kvalitativa och kvantitativa perspektiv. Forskningsprocessen* (Stockholm: Liber, 2011), 131-132

⁷² Gillham., 23

⁷³ Esaiasson m.fl. ., 304-306

4 Empiri och analys

I kommande avsnitt presenteras uppsatsens empiri och analys som kategoriserats under rubrikerna *Möjliggörande faktorer* och *Försvårande faktorer*.

4.1 Möjliggörande faktorer

4.1.1 Politisk vilja

Politiskt engagemang och vilja beskrivs av samtliga informanter som en viktig och avgörande faktor för att arbetet med handlingsplanen skulle ta vid. En informant (3) uttryckte det som *”rent politiskt var det en stor fråga och att den drevs från politiskt håll spelade en stor roll”*. Efter kommunvalet 2006 bildade Socialdemokraterna, Vänsterpartiet och Miljöpartiet en koalition. I samband med det fick Vänsterpartiet posten som kommunalråd för jämställdhet, kultur och fritid. Då jämställdhet och feminism är några av Vänsterpartiets prioriterade frågor har det gissningsvis haft betydelse för den politiska viljan och engagemanget för utvecklingsplanen.

Den *europiska jämställdhetsdeklarationen om jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå*⁷⁴ framhålls av samtliga informanter som att det i synnerhet var den som tjänade som ett adekvat verktyg och som möjliggjorde att arbetet med utvecklingsplanen initierades. Som en informant (1) beskrev det fanns det *”diskussioner om hur vi skulle arbeta med frågan och då hittade vi också den europeiska deklarationen”*. Forskning om jämställdhetsintegrering framhåller precis som informanterna betydelsen av politisk vilja som en viktig och avgörande faktor för att ett förändringsarbete ska ta vid⁷⁵. När Kommunfullmäktige den 30 maj 2007 antog den europeiska jämställdhetsdeklarationen

⁷⁴ <http://www.malmo.se/Kommun--politik/Sa-arbetar-vi-med.../Jamstalldhetsintegrering/Europeiska-jamstalldhetsdeklarationen-CEMR.html>

⁷⁵ Norrbin & Olsson., 37

innebar det att ” [...] kommunen förbundit sig att integrera jämställdhetsperspektivet systematiskt i alla verksamheter ”⁷⁶. Enligt informanterna medförde undertecknandet av deklARATIONEN att jämställdhetsarbetet fick större tyngd och att det skapades en ökad förståelse för arbetets betydelse. Genom undertecknandet av den europeiska deklARATIONEN medförde det ett offentligt ställningstagande om att jämställdhet ska råda mellan kvinnor och män och att det inom samtliga verksamhetsområden ska genomföras åtaganden enligt deklARATIONEN. Varje undertecknare förbinder sig dessutom att ta fram en handlingsplan för jämställdhet inom två år⁷⁷ och som en informant (4) framhöll medförde det därmed att ” ingen kunde ifrågasätta att det arbetet inleddes ”. Vidare lyfter deklARATIONEN fram betydelsen av att arbeta med jämställdhet på ett flertal samhällsområden och därmed ” såg man att den i sig var ett sätt att legitimera ett arbete med jämställdhet på många områden ” enligt en informant (1).

Informanterna illustrerar den betydelse som politisk vilja hade för processen och vidare framgår det vilken inverkan policydokument kan ha på förändringsarbete. I den europeiska deklARATIONEN poängteras att kommuner och regioner är de politiska nivåer som genom sin närhet till befolkningens vardagsliv har bäst förutsättningar att bekämpa ojämställdhet och verka för att samhället blir jämställt⁷⁸ vilket Malmö stad anammat genom utvecklingsplanen.

4.1.2 Kunskap

I samtliga intervjuer framgår det att kunskap, framförallt i kombination med den politiska viljan, varit en nyckelfaktor. Av samtliga informanter är det ingen som explicit ger uttryck för sin egen okunskap på jämställdhetsområdet även om det naturligtvis finns variationer i kunskapsnivån.

Att det var just Vänsterpartiet som fick jämställdhetsfrågan lyfts fram som en viktig faktor av samtliga informanter och mer specifikt uttryckt av en informant (1) som att ” kunskapen om jämställdhet i mitt parti, det är ju en av våra huvudfötter, är kanske generellt högre än

⁷⁶

http://www.malmo.se/download/18.29c3b78a132728ecb5280001104/Jmndhetsintegrering+Utvecklingsplan_kor_r9aug.pdf

⁷⁷

<http://www.malmo.se/download/18.77b107c212e1f5a356a800073614/CEMR+Deklaration+om+j%C3%A4mst%C3%A4lldhet+mellan+kvinnor+och+m%C3%A4n.pdf>

⁷⁸ <http://www.malmo.se/Kommun--politik/Sa-arbetar-vi-med.../Jamstalldhetsintegrering/Europeiska-jamstalldhetsdeklarationen-CEMR.html>

allmänt inom politiken.” En fördel med kunskap på området menar informanten (1) vidare är att det undviks att *”jämsällldhet avfärdas som ett tyckande”* och istället synliggörs det att det finns maktstrukturer som måste förändras. Även institutionell teori pekar på behovet av utbildning som ett sätt att uppmärksamma och öka medvetenheten om problem i en organisation.⁷⁹ Såväl Åström⁸⁰ som Roth framhåller även kunskap som en viktig faktor vid jämsällldhetsintegrering. Roth lyfter fram betydelsen av att medvetandegöra och skapa en insikt i verksamheten hur samhället struktureras i syfte att få till stånd en förändring.⁸¹ Därtill nämner Forsberg vikten av att skapa en medvetenhet om att jämsällldhetsarbete många gånger utförs på både strukturell och individuell nivå.⁸²

Samtidigt som kunskap om jämsällldhet framhålls som en faktor som hade stor betydelse för förändringsarbetet poängterar informanterna det faktum att kunskapen generellt var väldigt ojämn i verksamheten. Vidare uttrycker en informant (2) att *”inom vissa områden saknades en förförståelse av jämsällldhet så det fick man fylla på.”* Det faktum att det fanns en ojämn nivå av kunskap skulle kunna indikera på behovet av att i ett tidigt skede arrangera utbildningar i frågan för att öka kunskapen och därmed underlätta det fortsatta arbetet. Med en blandad nivå av kunskap, som informant (4) uttryckte det *”det här ett kunskapsområde, de som har förförståelse kan hänga på snabbare”* krävdes det *”fiffiga och pedagogiska knep och att alltid förklara och förtydliga vad arbetet skulle syfta till”*. Precis som informanten (4) framhåller betonar även institutionell teori det faktum att det krävs en viss förmåga och skicklighet hos reformatörerna att lyckas skapa ett intresse samtidigt som det är viktigt att kunna bemöta negativ respons. Samma informant (4) tillägger att *”det var inte slumpen som avgjorde att jag hade mer kontakt med vissa förvaltningar, de som kan mer om jämsällldhet och genus är ofta också engagerade och blir eldsjälarna på sina arbetsplatser”*. Kunskap om jämsällldhet kan således ses som en indikator på ökat intresse. Åström betonar framför allt betydelsen av att mellanchefer erbjuds utbildningsinsatser då det är de som är mellan högsta ledningen och verkställarna⁸³. Informanterna ger en bild av att det fanns kunskap på politisk nivå men att det till viss del saknades bland verkställarna vilket kan vara ett argument för att det behövs genomgripande utbildningar i verksamheten i allmänhet och för mellanchefer i synnerhet som ett sätt att öka kunskapen.

⁷⁹ Eriksson-Zetterquist & Renemark., 47-48

⁸⁰ Åström., 30, 35, 38

⁸¹ Roth., 130

⁸² Norrbin & Olsson., 40

⁸³ Åström., 39

4.1.3 Ekonomiska resurser

Samtliga av informanterna ger en bild av att det funnits tillräckligt med ekonomiska resurser under processen, det är åtminstone ingen som framhåller att det saknats. Det är naturligtvis en viktig faktor för att bedriva ett förändringsarbete vilket även forskning om jämställdhetsintegrering ger uttryck för.

Regeringen fattade beslut under föregående mandatperiod om att ge 145 miljoner kronor i stöd till Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) till Program För Hållbar Jämställdhet. Det har därmed varit möjligt för kommuner, landsting och regioner att söka medel för deras arbete med att kvalitetssäkra verksamhet och service till medborgarna utifrån ett jämställdhetsperspektiv.⁸⁴ Samtliga informanter uttrycker det som positivt och bidragande för att arbetet med utvecklingsplanen skulle kunna ta vid. Som en informant (1) uttrycker det ”*när vi började titta på hur vi kunde jobba med det så sprang vi på Sveriges Kommuner och Landsting*” vilket medförde att ”*det var möjligt att förbättra kvalitén på arbetet genom att vi bl.a. kunde genomföra dialogseminarium och andra seminarium*” som en annan informant (3) lyfte fram. Genom SKL var det även möjligt att nätverka och utbyta erfarenheter med andra kommuner vilket gav ”*mycket inspiration och stöd*” som en annan informant (2) uttryckte det. Med hjälp av ekonomiskt stöd från SKL var det även möjligt att anställa en person i arbetets inledningsfas, för att genom ett förarbete granska kommunens budget och beslutsunderlag vilket en informant (4) upplevde som positivt då det var ”*lättare att få människor intresserade när man ser det från Malmös perspektiv.*” Enligt Roth är en av de viktigaste utgångspunkterna vid förändringsarbete att kartlägga förhållandena i en organisation och i den processen ta fram fakta och beskriva verkligheten. Precis som informanten framhåller synliggör det hur den specifika situationen ser ut vilket Roth menar förebygger och förbättrar möjligheterna till fortsatt arbete.⁸⁵

Med hjälp av ekonomiska resurser kunde således ett förarbete genomföras och en jämställdhetsstrateg kunde anställas enbart för att jobba med framtagningen av utvecklingsplanen. Genom att det avsätts resurser för ett förändringsarbete kan det sägas utgöra ett sätt för ledningen att manifesteras sitt stöd vilket anses viktigt av såväl teorier och

⁸⁴ <http://www.regeringen.se/sb/d/3267>

⁸⁵ Roth., 130-131

tidigare forskning på området. Då det avsätts ekonomiska medel kan det ge en bild utåt i verksamheten att detta är ett viktigt område att prioritera.

4.1.4 Förankringsarbete

Samtliga informanter ger en bild av att det funnits ett väl genomfört förankringsarbete både internt och externt under processens gång. Jämställdhetsstrategen beskrivs som lyhörd och med en ambition att skapa intresse för arbetet och som en informant (3) uttrycker det ”undersökte jämställdhetsstrategen i ett tidigt skede vad som var på gång i kommunen och vilket arbete som bedrevs sedan tidigare.” En effektiv implementering ställer höga krav på att politiken är förankrad hos tillämparen och om det går att frammana motivation för beslutet kan det medföra en vilja att genomföra reformen.⁸⁶ Grundtanken enligt en informant (4) var att göra det begripligt för medarbetare i kommunen vad arbetet gick ut på innan utvecklingsplanen klubbas och inte efter ”och det tror jag vi lyckades med”. Som en del i det berättar informanten (4) om en träff med en grupp ekonomichefer. Syftet var då att samtala och diskutera jämställd budget och vad det innebar men även koppla det till deras verktyg i syfte att åskådliggöra hur de kunde gå till väga för att ta fram könsuppdelad statistik. Det var ett sätt att konkret visa vad det innebar och ”att det inte var något märkvärdigt eller särskilt komplicerat”. Implementeringsteorin framhåller att sättet som tillämparens omgivning bemöter beslutet har betydelse för i vilken mån beslutet har möjlighet att implementeras. Av den anledningen kan det vara viktigt att beslutet lanseras på ett sätt som medför att omgivningen kan godkänna beslutet⁸⁷ vilket ovanstående är ett exempel på.

Det informerades om det pågående arbetet i föreningar, organisationer och på fullmäktigemöten ”så det var ett brett förankringsarbete, vilket kanske kan utläsas av remissvaren som kom in” enligt en informant (3). Syftet med den stora remissrunda var att det fanns en önskan om att få respons på förslaget samt en kännedom om vilken typ av stöd som skulle komma att behövas. Som en informant (4) uttrycker det ”det var A och O att vi hade en ordentlig remissrunda då det innebar en reell påverkansmöjlighet för nämnderna”. De drygt 30 remissyttrandena som kom in framhöll att nämnderna generellt ansåg att frågorna var

⁸⁶ Sannerstedt., 37-38

⁸⁷ Sannerstedt., 39-40

av stor vikt, att planen hade högt ställda ambitioner, att den hade en klar och tydlig struktur och att den uppfyllde intentionerna i den europeiska deklARATIONEN⁸⁸. Informanterna presenterar således en bild av att det under processen funnits en ambition att genomföra ett brett förankringsarbete och skapa goda möjligheter att delta och påverka processen. Genom ett brett förankringsarbete får reformatörerna möjlighet att synliggöra såväl behovet av reformen som sina planer på hur arbetet planeras att bedrivas vilket implementeringsteorin lyfter fram som betydelsefullt.⁸⁹

Kopplat till remissrundan arrangerades sex dialogmöten där det gavs chans att under 2-3 timmar diskutera i grupp kring frågor som till exempel ”vad betyder det här för oss?”. Syftet var att konkretisera vad som menades med en likvärdig skola, en jämställd stad och en trygg stadsmiljö utifrån ett jämställdhetsperspektiv eftersom det var abstrakta begrepp för många. Som en informant (4) uttryckte det ”*vi kan inte bara skicka ut ett förslag till nämnderna, jag ville få fram ett lärande, att ta fram en plan handlar mycket om delaktighet och inflytande i framtagningsprocessen*”. Dialogmötena möjliggjorde således ett insamlande av idéer och inspiration från kommunens olika delar. Utöver dialogmötena arrangerades även fokusgrupper där ungdomar och brukare av olika slag deltog. Syftet var då att lyssna in hur de förhåller sig till jämställdhet och vad de ville ha med i handlingsplanen. I samband med det intervjuades även genuspedagoger i syfte att få ett utökat underlag.

Att både reformatörer och organisationsmedlemmar deltar aktivt i förändringsarbete är viktigt enligt institutionell teori då det ökar såväl chansen att skapa konsensus kring ett förslag som att reformatörer och organisationsmedlemmar kan bli överens om reformens värde och behov.⁹⁰ Om det ges möjlighet till inflytande och delaktighet under processen kan arbetet effektiviseras och i förlängningen kan det inverka positivt på intresset för förändringsarbetet vilket betyder att det är viktigt att medarbetarna i kommunen får möjlighet att påverka såväl vilka frågor som är viktiga som på vilket sätt arbetet ska utövas.⁹¹ Såväl den breda remissrundan som dialogmötena kan sägas vara exempel på detta.

⁸⁸ http://streamsync.qbrick.com/04321/kf20110420/files/50666_BiH_38.pdf

⁸⁹ Sannerstedt., 37-40

⁹⁰ Eriksson-Zetterquist., 122-123

⁹¹ Roth., 130-131

4.1.5 Stöd

Det finns naturligtvis olika bilder och uppfattningar av vad stöd är och innebär. Det kan handla om stöd från ledningen, från kolleger och medarbetare men även i form av resurser. Informanternas bild av stöd under processen är därför olika och det framhålls även att det är svårt att uttala sig hur stödet har sett ut generellt i kommunen då det har varit så olika på olika nivåer. En informant (2) uttrycker det såsom att i *”en så stor verksamhet som ska styras, är det viktigt att ledningen trycker på hela tiden”*. Det anses vara av stor betydelse i vilken utsträckning högsta ledningen tar sig an frågan vilket informanten (2) menar indikerar för tjänstemännen om det är en viktig fråga att driva eller inte.

Inom institutionell teori betonas det faktum att reformer som bryter mot organisationens identitet kommer att vara i behov av en stark ledning där arbetet med reformen ges mycket tid och energi.⁹² Huruvida arbetet med att ta fram utvecklingsplanen strider mot Malmö stads identitet är svårt att bestämt säga. Jämställdhetsarbete är dock ingen ny företeelse inom Malmö stad vilket gissningsvis kan ha spelat en viss roll. Även Roth lyfter fram och betonar behovet av ledningens stöd för det pågående förändringsarbete då de kan poängtera behovet av förändring.⁹³ Det framhålls dock av en informant (1) att stödet har ökat efter hand och att *”då alla har ansvar för olika saker, behöver det inte betyda att man är motståndare bara för att man inte har koll.”* En informant (4) ser det faktum att jämställdhetsstrategens anställning förlängdes som ett sätt att visa stöd för processen och att ledningen ansåg att det var ett viktigt arbete som utfördes. Vidare framhåller samma informant (4) att blev det *”bättre och bättre ju längre jag arbetade, och när vi hade mer att komma med då var det lättare att slå ett slag för jämställdhetsplanen.”* En informant (2) framhåller att *”det finns eldsjälar, det finns många som är intresserade av dem här frågorna och det finns fler som vaknar för frågorna men det finns också många som tycker att det är helt ointressant”*. Samma informant (2) tillägger dock att detta fenomen inte enbart drabbar jämställdhetsfrågor utan även andra frågor.

I syfte att säkerställa att strategins möjlighet att användas tryggas anses det viktigt att ledningen i en verksamhet eller organisation tar ansvar för det.⁹⁴ Informanterna gav inte uttryck för att det saknades stöd under processen utan de gav snarare en bild av att stödet

⁹² Brunsson & Olsen., 17

⁹³ Roth., 130-131

⁹⁴ Jutterdahl., 31

ökade efterhand. Som en informant (1) framhöll betyder okunskap per definition inte nödvändigtvis att det handlar om motstånd mot utvecklingsplanen. Men som informant (2) uttrycker det kan okunskap påverka på vilket sätt ledningen tar sig an frågan vilket i förlängningen kan inverka på tjänstemännens prioritering av förändringsarbetet. Det finns således en risk att avsaknad av kunskap på ledningsnivå kan inverka negativt på deras intresse för frågan vilket i sin tur eventuellt kan påverka vilket stöd arbetet får.

4.2 Försvårande faktorer

4.2.1 Tröghet

Nästan alla informanterna beskriver en tröghet i att få igång arbetet med framtagningen av utvecklingsplanen. De ger inte uttryck för något aktivt motstånd utan det framhålls snarare som att en form av tröghet av olika anledningar har präglat processen.

Att hitta ett sätt för kommunen att kunna arbeta systematiskt med jämställdhetsfrågorna in i den vardagliga verksamheten menar en av informanterna (2) var svårt då *”man nog har tänkt att man var duktig på jämställdhetsfrågorna eftersom de frågorna har legat ganska högt på dagordningen när det handlar om personalfrågor”*. Det medförde att det inte var så lätt att skapa en förståelse kring behovet av ett jämställdhetsperspektiv i hela verksamheten och inte enbart på personalområdet.

Samtliga informanter ger en bild av att undertecknandet av den europeiska deklARATIONEN var en relativt problematisk procedur. En informant (1) uttrycker det som att *”jag tror att man bara tänkte att man skulle underteckna ett dokument om att vi gillar jämställdhet”*. Det som var svårt i processen, enligt en informant (2), var att få stöd och förståelse för vad åtagandet innebar i praktiskt arbete för kommunens tjänstemän. Informanten (2) beskriver det som en känsla av *”inte motstånd för det är fel ord, men det var väldigt trögt tills allt föll på plats.”* Samtidigt tilläggas att det inte är en uppfattning som gäller generellt för alla tjänstemän i Malmö stad utan att det främst handlade om ett fåtal personer. Enligt implementeringsteori kan eventuellt motstånd förklaras utifrån att det politiska beslutet anses gå emot organisationens intresse. Då kan det innebära att, i syfte att upprätthålla en välfungerande

organisation, det saknas en vilja att implementera beslutet.⁹⁵ Det framhålls därtill att även om reformen i sig inte stöter på något anmärkningsvärt motstånd kan det i många fall handla om att chefer har många arbetsuppgifter och därmed en begränsad tid att lägga på nya reformer vilket kan vara en förklaring till att reformarbetet stannar upp.⁹⁶ Det är således ett flertal faktorer som ska stämma in under ett förändringsarbete.

Många av informanterna berättar att det tog lång tid att rekrytera och anställa den jämställdhetsstrateg som skulle leda och samordna arbetet. En bidragande förklaring till det ser en av informanterna (1) som ett resultat av att det var svårt att veta hur frågan kommunbyråkratiskt skulle placeras in i verksamheten *”det här tog jättelång tid, från det att vi undertecknade den europeiska deklARATIONEN till att vi fick den första anställda som skulle jobba med planen.”* En informant (2) förklarar det som att *”det saknades kunskap kring hur man skulle organisera arbetet”*. Det ses även av en informant (1) som att det handlade om att *”man inte riktigt visste vad man ville eller hur det skulle hanteras, att man inte ville riktigt, hårt sagt”* Samtidigt tillägger samma informant (1) att det dock finns de som är väldigt entusiastiska och glada över att arbetet med utvecklingsplanen inletts och de som överhuvudtaget inte förstår varför detta är intressant.

Tillämparens intressen anses påverka implementeringen vilket betyder att om det finns en ovilja mot det politiska beslutet kan det således orsaka implementeringsproblem. Ovilja att genomföra ett politiskt beslut betyder i sig inte nödvändigtvis att det finns en motvillighet eller vilja att sabotera. Det kan till exempel handla om att tillämparen motsätter sig beslutet utifrån sin professionella kompetens, att beslutet helt enkelt anses vara olämpligt.⁹⁷ I detta fall indikerar dock informanten (1) att det snarare fanns en känsla av motvilja till beslutet. En annan informant (4) menar att det fanns ett motstånd men att det till viss del orsakades av att det tog tid att förklara vad jämställdhetsintegrering är i relation till mångfald.

Det framställs dock inte som att det varit några oklarheter i själva rekryteringsprocessen utan att det helt enkelt drog ut på tiden vilket det kan göra under sådana processer. Det finns snarare en uppfattning om att det till viss del saknades en insikt om att personal måste anställas för att arbeta med åtagandet och att det inte sköter sig av sig självt. Samtidigt

⁹⁵ Sannerstedt., 41-42

⁹⁶ Brunsson & Olsen., 17

⁹⁷ Sannerstedt., 37

framhålls en förståelse för att det kan ta tid att driva verksamheten utifrån jämställdhetsperspektiv där syftet är att det ska genomsyra hela verksamheten jämfört med till exempel skolfrågor eller äldreomsorgsfrågor som beskrivs som lättare att organisera.

Vid kommunvalet 2006 då Socialdemokraterna, Vänsterpartiet och Miljöpartiet bildade koalition byggdes kommunalrådsorganisationen om vilket stadskontoret inte organiserade sig efter enligt en informant (2). Istället ”*satt allting kvar som det gjorde sedan tidigare och det kan man ju tycka att det är en tröghet att man inte anpassar verksamheten.*”. Det resulterade i att man politiskt fick gå in och avsätta nya pengar för att det skulle bli möjligt. Beslut om att initiera en reform betyder per definition inte att en förändring genomförs direkt utan det bör tas hänsyn till det faktum att det kan vara svårt att driva igenom reformer då en organisation kan vara relativt fast i sina rutiner⁹⁸ vilket kan ha varit fallet i Malmö stad. Det faktum att organisationer kan vara trögrörliga anses förklara det faktum att implementeringen kan vara både problematisk och ta lång tid. Även om det handlar om att implementera ett beslut som är förenlig med organisationens intresse medför komplexiteten i organisationen att det kan ta tid⁹⁹ vilket överensstämmer med det som informanterna för fram. Om trögheten vidare kan bero på det faktum att det var jämställdhet förändringsarbetet handlade om är svårt att spekulera i då det inte framhålls specifikt av informanterna.

4.2.2 Ojämn ansvarsfördelning

När jämställdhetsstrategen anställts för att samordna arbetet med utvecklingsplanen sorterades frågorna politiskt in i folkhälsovård och omsorgsberedningen. En informant (2) uttryckte det som ”*när det är svårt att få förståelse för frågorna så tror jag det är bättre att nöta in det i den andra verksamheten som redan är accepterad.*” Tanken var således att frågorna skulle tas in i andra områden och därmed undvika att de isolerades till en speciell jämställdhetsberedning.

Ansvarsfördelningen har varierat under den relativt korta period då utvecklingsplanen tagits fram. En av informanterna (4) menar att det till viss del har påverkat framtagningsprocessen negativt och medfört förseningar i arbetet. Samma informant (4) konstaterar att ”*det tar tid*

⁹⁸ Eriksson-Zetterquist & Renemark., 47-48

⁹⁹ Sannerstedt s., 41-42

för alla att sätta sig in i arbetet och göra det till sitt". Institutionell teori framhåller att i syfte att undvika att en reforms idéer ändras eller att en ny inleds innan den förra har avslutats är det viktigt att den ledning som beslutade om reformen sitter kvar till dess att reformen är genomförd¹⁰⁰ vilket är i enlighet med det som informanten (4) påpekar. Det är framförallt på chefsnivå som det har växlat i ansvarsfördelning där det totalt varit tre chefer inblandade vilket informant (4) menar har påverkat stödet under arbetets gång då förförståelsen av jämställdhet har varierat bland cheferna.

På den politiska sidan har ansvaret även skiftat då det kommunalråd som inledde arbetet lämnade över sin post i mitten av processen eftersom hennes uppdrag som kommunalråd då avslutades. Då tog den dåvarande politiska sekreteraren över som kommunalråd. Det faktum att det inte var någon helt ny person som tog över kan tänkas ha varit fördelaktigt för processen även om *"det nog haft en viss betydelse, det tar ju tid att bli i varm i kläderna"*. som en informant (4) uttryckte det. Den jämställdhetsstrateg som anställdes först var kvar under nästan hela processen, innan två nya tjänstemän anställdes och som arbetar med utvecklingsplanen idag.

4.2.3 Perspektivträngsel

Forskning har visat att en förklaring till att verksamheter inte tillämpar jämställdhetsintegrering i så hög utsträckning är att det råder så kallad *"perspektivträngsel"* vilket anses vara ett resultat av att allt fler krav har ålagts på organisationer de senaste decennierna. Då det finns ett flertal övergripande perspektiv att följa och införliva i verksamheten kan det i förlängningen *"tränga bort"* jämställdhetsmålet.¹⁰¹ En informant (3) menar att en del av reaktionerna på arbetet med utvecklingsplanen var *"inte mer jobb nu. Men så är det alltid, och det betyder inte att man tycker det är fel."* Vidare framhåller samma informant (3) att *"då blir det mycket frågor kring "när ska vi hinna göra det?" Då gäller det att vi har resurser."* Här framhålls vikten av att arrangera seminarier eftersom det anses öka kunskapen och därigenom skapa ett intresse. Informanten (3) framhåller det som positivt att det tillsattes en jämställdhetsstrateg att specifikt arbeta med framtagningen av utvecklingsplanen då det inte konkurrerade med andra utgiftsområden *"det finns ju alltid en*

¹⁰⁰ Eriksson-Zetterquist., 121

¹⁰¹ Stenstöta., 31

risk att konkurrans uppstår men det var en massa samtal och förankringsarbete så det landade väl.” En informant (2) framhåller samtidigt att då kommunalråden har sina specifika uppdrag och frågor att driva *”kan alla inte engagera sig i samtliga frågor”*.

Precis som tidigare forskning om *”perspektivträngsel”* har framhållit var uppfattningen bland vissa att det fanns ett flertal övergripande perspektiv att följa och införliva i verksamheten vilket medförde att utvecklingsplanen upplevdes resultera i mer jobb. Som påpekats tidigare kan *”perspektivträngsel”* i förlängningen riskera att *”tränga bort”* jämställdhetsmålet. Det faktum att det i Malmö stad fanns en särskild budget för arbetet samt att det anställdes en jämställdhetsstrateg att enbart jobba med utvecklingsplanen framhålls dock av informanterna som två faktorer som bidrog till att minska perspektivträngsel. Därtill nämns även utbildning som en viktig faktor i sammanhanget då det var ett sätt att skapa intresse och motivation för frågan.

5 Avslutande diskussion

I följande avsnitt presenteras en sammanfattning och diskussion av det empiriska resultatet för att återknyta till studiens syfte och frågeställning. Förslag till vidare studier presenteras avslutningsvis.

Syftet med föreliggande uppsats var att undersöka Malmö stads jämställdhetsarbete och närmare bestämt dess tillvägagångssätt för att ta fram utvecklingsplanen för jämställdhetsintegrering. På så sätt ville studien undersöka och diskutera vilka faktorer som såväl möjliggör som försvårar arbetet med att jämställdhetsintegrera en verksamhet. Eftersom det finns ett utbrett implementeringsproblem då många kommuner finner det svårt att jämställdhetsintegrera var ambitionen att genom Malmö stad undersöka processen bakom ett lyckat fall av jämställdhetsintegrering i syfte att få en fördjupad förståelse för jämställdhetsarbete i allmänhet och jämställdhetsintegrering i synnerhet och därmed besvara uppsatsens frågeställning ”*Vilka faktorer förekom i processen bakom framtagandet av Malmö stads utvecklingsplan för jämställdhetsintegrering?*”.

Genom den inhämtade empirin framgår det att processen präglats av faktorer som kan definieras som möjliggörande och försvårande vilka till stor del kan sägas stämma överens med de faktorer som såväl institutionell teori och implementeringsteorier som tidigare forskning om jämställdhetsintegrering framhåller. Informanterna framhåller *politisk vilja, kunskap, ekonomiska resurser, förankringsarbete* och *stöd* som möjliggörande faktorer för processen samt *tröghet, ojämn ansvarsfördelning* och *perspektivträngsel* som försvårande faktorer.

Det kan konstateras att politisk vilja, den europeiska deklARATIONEN och kunskap om jämställdhet möjliggjorde att arbetet med framtagningen av utvecklingsplanen kunde inledas. Därtill var det fördelaktigt för processen att det fanns såväl en avsatt budget som ekonomiskt stöd från Sveriges Kommuner och Landsting. Vidare framgår den viktiga roll som SKL fyllde för arbetet genom att det bidrog till erfarenhetsutbyte och inspiration till hur ett

förändringsarbete kan bedrivas. Det breda förankringsarbetet utgjorde vidare en god grund för att skapa konsensus och förståelse för reformens behov.

Det är viktigt att ledningen i en verksamhet eller organisation tar ansvar för strategin och ger arbetet med reformen tid. I detta fall är det till viss del svårt att utreda i vilken utsträckning det funnits stöd, men det har dock kategoriserats som en möjliggörande faktor då informanterna inte gav uttryck för att det saknats stöd under processen. Det gavs snarare ett intryck av att stödet ökat efterhand och särskilt då det gick att uppvisa resultat. Informanterna ger även en bild av att det funnits ett starkt engagemang hos såväl de drivande politiska aktörerna som hos jämställdhetsstrategen vilket tyder på dess vikt för processen. Det visar även på betydelsen av det faktum att det anställdes en jämställdhetsstrateg som enbart arbetade med handlingsplanen. Enkätundersökningen i Skåne län från 2007 framhöll att det framförallt var kunskap, metodstöd och särskilda jämställdhetsstrateger som saknades och därmed framhölls som förklaring till att kommuner inte jämställdhetsintegrerades vilket dock samtliga informanter gav uttryck för att det fanns under Malmö stads framtagningsprocess.

De faktorer som kategoriserats som försvårande för processen var som sagt *tröghet*, *ojämn ansvarsfördelning* och *perspektivträngsel*. Enligt informanterna har det inte handlat om något direkt motstånd utan det har snarare varit en svårighet att få igång och organisera arbetet. Att det varit olika chefer under processen anses ha bidragit till att framtagningen av utvecklingsplanen försenades. Det kan vidare ha resulterat i den så kallade tröghet i processen då det tar tid att sätta sig in i ett förändringsarbete och utveckla en strategi för hur arbetet ska bedrivas. Det faktum att det naturligtvis finns fler frågor att prioritera än jämställdhet inom en kommun kräver att förändringsarbetet inte skapar en känsla av mer jobb och därmed ”tränger bort” jämställdhetsfrågan vilket forskning om *perspektivträngsel* visat. Samtidigt framhålls att då det fanns ett brett förankringsarbete, en avsatt budget och som sagt en person som var anställd enbart för att jobba med framtagningen av utvecklingsplanen anses det ha mildrat den effekten. Okunskap i jämställdhetsfrågan skulle vidare kunna vara en förklaring till, som informanterna beskriver, svårigheten att organisera arbetet samt att stödet bland tjänstemännen delvis var begränsat vilket därmed kan ha bidragit till den *tröghet* som informanterna beskriver.

Det kan konstateras att policydokument kan få stor betydelse för möjligheten att påverka och förändra inom en verksamhet om de erbjuder konkreta metoder och verktyg vilket den

europiska deklARATIONEN kan sägas göra. Samtidigt visar resultatet från intervjuerna på vikten av kunskap om jämställdhet och därmed utgör utbildningar en viktig del för att kunna förändra attityder och skapa en större medvetenhet om frågan.

Jämställdhetsarbete påminner på många sätt om annat organisatoriskt utvecklingsarbete och i de flesta fall är det samma kriterier som framhålls som viktiga för att nå resultat. Det handlar till exempel om behovet av att det finns ett intresse för reformen, en förmåga att organisationen kan ändra rutiner, att det finns kunskap om frågan, stöd och så vidare. Skillnaden mellan organisatoriskt utvecklingsarbete och jämställdhetsarbete kan dock sägas vara att det i det senare fallet är lätt att frågan privatiseras och blir till några enstaka personers ansvar. För att undvika det ställer det höga krav på att arbetet såväl organiseras väl som prioriteras och ges stöd av ledningen. Det handlar även om att jämställdhetsarbete kräver en fördjupad medvetenhet och kunskap om vad det är som ska förändras då det berör både grundläggande strukturer i samhället och organisationer samt handlar om människors identitet, om makt och normer. Samtidigt framhåller flera av informanterna att de inte upplevde trögheten eller oviljan som specifikt på grund av att det handlade om jämställdhet utan snarare att det även kan drabba förändringsarbete inom andra frågor.

För att utvecklingsplanen ska få effekt och resultera i en förändring är det naturligtvis viktigt att det finns goda förutsättningar att implementera den i verksamheten. Därmed hade det varit intressant att i en vidare studie på området undersöka hur förutsättningarna att implementera utvecklingsplanen ser ut. Då empirin är insamlad med hjälp av personer som på olika sätt varit ansvariga i processen hade det därtill varit intressant att undersöka hur till exempel andra politiker och tjänstemän inom verksamheten upplevt processen vilket skulle kunna bredda förståelsen ytterligare.

6 Referenser

Litteratur

- Brunsson, Nils & Olsen P, Johan (1990) *Makten att reformera*. Stockholm: Carlsson Bokförlag
- Bryman, Alan (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Callerstig, Anne-Charlott, Lindholm, Kristina, Sjöberg, Karin & Svensson, Lennart ”Jämställdhetsintegrering som hållbar utvecklingsprocess”, i *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*, red. Kristina Lindholm, 13-33. Lund: Studentlitteratur, 2011
- Eriksson-Zetterquist, Ulla (2009) *Institutionell teori – idéer, moden, förändring*. Malmö: Liber AB
- Eriksson-Zetterquist, Ulla & Renemark, David (2011) *Jämställdhet i organisationer – hur förändring görs hållbar*. Malmö: Liber AB
- Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson Henrik, Wängnerud Lena (2003) *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och Marknad*. Stockholm, Nordstedts Juridik
- Gillham, Bill (2008) *Forskningsintervjun. Tekniker och genomförande*. Malmö: Studentlitteratur
- Hall, Patrik & Löfgren, Karl (2006) *Politisk styrning i praktiken*. Malmö: Liber AB
- Hedlund, Maria (2007) *Demokratiska genvägar. Expertinflytande i den svenska lagstiftningsprocessen om medicinsk genteknik*. Lund: Lunds universitet
- Olsson, Henny & Sörensen, Stefan (2011) *Kvalitativa och kvantitativa perspektiv. Forskningsprocessen*. Stockholm: Liber
- Patel, Runa & Davidson, Bo (2003) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Pincus, Ingrid (2002) *The politics of Gender Equality Policy. A study of Implementation and Non-Implementation in Three Swedish Municipalities*. Tryckort: förlag
- Roth, Ann-Katrine (2001) *Nya jämställdhetsboken. Från teori till praktik*. Stockholm: Elander Gotab

Sannerstedt, Anders (2001) ”Implementering – hur politiska beslut genomförs i praktiken”, i Rothstein Bo (red), *Politik som organisation. Förvaltningens grundproblem*, Mölnlycke, SNS Förlag

Åström, Gertrud, 2007. *Det är alltid rätt tid & rätt plats att börja jämtegrera*. Luleå: Länsstyrelsen i Norrbottens län

Rapporter

Jutterdahl, Anna (2008). *En kunskapsöversikt. Jämställdhetsarbete – en utmaning för kommuner och landsting!*, Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting

Norrbin, Camilla & Olsson, Annika (2010). *Forskning saknas. En kunskapsöversikt över forskningsfältet jämställdhetsintegrering*, Göteborg: Nationella sekretariatet för genusforskning Göteborgs universitet

Stenstöta, Helena (2009) *Jämställdhetsintegrering i statliga myndigheters verksamheter*, Göteborg: Nationella sekretariatet för genusforskning Göteborgs universitet

Tengnlad, Stefan (2006) *Aktörer och institutionell teori*, Göteborg: School of Business and Economics and Law Göteborgs universitet

Offentligt tryck

SOU 2007:15 Stöd för framtiden – om förutsättningar för jämställdhetsintegrering

SOU 2005:66, 2005, *Makt att forma samhället och sitt eget liv – jämställdhetspolitiken mot nya mål*, Jämställdhetspolitiska utredningens betänkande, Stockholm

Regeringen prop. 1993/94:147, *Delad makt delat ansvar*

Webbadresser

Länsstyrelsen i Skåne län,

<http://www.lansstyrelsen.se/skane/SiteCollectionDocuments/sv/publikationer/2007/Nyhetsbrevnr22007.pdf> Hämtat 2011-11-10

Malmö stad,

<http://www.malmo.se/Kommun--politik/Sa-arbetar-vi-med.../Jamstalldhetsintegrering.html>

Hämtat 2011-11-10

Malmö stad, *Hållbar jämställdhet – Utvecklingsplan för jämställdhetsintegrering 2011-2020 i Malmö stad*,

http://www.malmo.se/download/18.29c3b78a132728ecb5280001104/Jmndhetsintegrering+Utvecklingsplan_korr9aug.pdf Hämtat 2011-11-10

Malmö stad,

<http://www.malmo.se/Kommun--politik/Sa-arbetar-vi-med.../Jamstalldhetsintegrering/Europeiska-jamstalldhetsdeklarationen-CEMR.html>

Hämtat 2011-11-12

Malmö stad,

http://streamsync.qbrick.com/04321/kf20110420/_files/50666_BiH_38.pdf

Hämtat 2011-12-15

Regeringen,

<http://www.regeringen.se/sb/d/3267> Hämtad 2011-12-14

UN Women

<http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/platform/> Hämtad 2011-12-10

Bilaga 1

Informantförteckning

Informant 1: Kommunalråd 2011-12-05

Informant 2: Kommunalråd 2011-12-06

Informant 3: Tjänsteman 2011-12-07

Informant 4: Jämställdhetsstrateg 2011-12-12

Bilaga 2

Intervjuguide

Fråga 1: Hur skulle du beskriva processen och bakgrunden som resulterade i att utvecklingsplanen togs fram?

Fråga 2: Vilken faktor skulle du säga var avgörande för att arbetet med utvecklingsplanen tog vid?

Fråga 3: Vilka faktorer skulle du säga var bidragande till att arbetet med utvecklingsplanen tog vid?

Fråga 4: Upplever du att det fanns tillräckligt med resurser för att bedriva förändringsarbete?

Fråga 5: Fanns det en utbredd vilja i kommunen att jämställdhetsintegrera när arbetet inleddes?

Fråga 6: Hur har uppfattningen av jämställdhetsarbete varit i kommunen tidigare? Har det ansetts viktigt?

Fråga 7: Hur skulle du bedöma din egen kunskap om jämställdhet när arbetet inleddes?

Fråga 8: Hur upplever du att stödet för jämställdhetsfrågor var inom kommunen när arbetet påbörjades?

Fråga 9: Har ansvaret för förändringsarbetet legat hos samma människor under hela processen?

Fråga 10: Hur har möjligheterna att påverka arbetet för andra medarbetare inom kommunen sett ut?