

# Demokratins försvarare

En implementeringsstudie om jämställdhet i den offentliga  
förvaltningen

Anton Pärli  
Sebastian Persson

# Abstract

Denna studie studerar Försvarmakten och Lunds universitet som två unika fall av svensk förvaltning ur ett implementeringsperspektiv rörande jämställdhet. Vi studerar jämställdhetsimplementering utifrån handläggandet av förvaltningarnas policys och utifrån nyckelpersoners berättelser.

I denna uppsats studerar vi två strukturellt liknande organisationer men med vitt skilda verksamhetsområden och hur de arbetar med samma frågeställning; hur de implementerar jämställdhet. Båda har dock samma ansvar gentemot de svenska medborgarna, de är offentliga förvaltningar och ska därför försvara våra demokrativärden där jämställdhet är ett utav dem. Båda förvaltningarna tror på att utbilda den egna personalen och att skapa hållbara strukturer för ett effektivt förändringsarbete. Båda stöter också på liknande problematik med deltagandet hos den egna personalen och utelämnar diskussionen om förankring inom den egna organisationen.

*Nyckelord:* jämställdhet, implementering, demokrati, top-down

*Antal ord:* 8210

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Syfte &amp; Frågeställning</b> .....	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Teori &amp; Metod</b> .....	<b>3</b>
3.1	Teori .....	3
3.2	Metod .....	5
<b>4</b>	<b>Begreppsdefinition</b> .....	<b>7</b>
<b>5</b>	<b>Avgränsningar</b> .....	<b>8</b>
5.1	Diskrimineringslagen .....	9
<b>6</b>	<b>Policygenomgång</b> .....	<b>11</b>
6.1	Försvarmakten .....	11
6.1.1	Styrdokument för jämställdhet och jämlikhet .....	11
6.1.1.1	Ett bra exempel .....	12
6.1.2	En trovärdig försvarmakt och en säkerhetspolitisk resurs .....	13
6.1.3	Övriga vitala dokument .....	14
6.2	Lunds universitet .....	14
6.2.1	Lunds universitets policy för jämställdhet, likabehandling och mångfald .....	14
6.2.2	.....	15
6.2.3	AKKA – ett genusintrigerat ledarskapsprogram .....	16
<b>7</b>	<b>Intervjugenomgång</b> .....	<b>17</b>
7.1	Försvarmakten .....	17
7.1.1	Dokumentdiskussion .....	18
7.1.2	JäVLA .....	18
7.1.3	Strukturella utmaningar .....	19
7.2	Lunds universitet .....	19
7.2.1	Konkreta förändringsarbeten .....	20
7.2.2	Förändringar i värdegrunden .....	20
7.2.3	Breddade perspektiv .....	21
<b>8</b>	<b>Analys</b> .....	<b>22</b>
8.1	Dokumentanalys .....	22
8.2	Strukturer .....	22
8.3	Insiktsfullhet .....	23

8.4	Bottom-up.....	24
<b>9</b>	<b>Slutsats .....</b>	<b>26</b>
<b>10</b>	<b>Referenser .....</b>	<b>28</b>
10.1	Litteratur.....	28
10.2	Elektroniska referenser.....	28
	<b>Bilaga 1 – organisationsstruktur .....</b>	<b>30</b>
	<b>Bilaga 2 – Intervju med officeren.....</b>	<b>31</b>
	<b>Bilaga 3 – Intervju med Kajsa Widén.....</b>	<b>33</b>
	<b>Bilaga 4 – Intervju med Elin Gustafsson .....</b>	<b>35</b>
	<b>Bilaga 5 – Intervju med Nils Danielsen.....</b>	<b>37</b>

# 1 Inledning

I det offentliga rummet i dagens Sverige är en jämställd organisation något alla arbetar för att uppnå. Det är således en norm att vara en organisation som anser sig själv som att vara jämställd. Det vi i denna uppsats vill studera är huruvida detta är pappersexercis från våra offentliga förvaltningar eller om det är så att de arbetar med att implementera detta i sin dagliga verksamhet. Det är viktigt att de offentliga förvaltningarna försvarar samhällets demokrativärden så som allas lika värde, där ibland även jämställdheten och detta vill vi studera utifrån ett implementeringsperspektiv.

Denna studie utförs för att skapa en större förståelse för och bild av hur den offentliga förvaltningen arbetar med implementering av denna norm. Samtidigt ämnar vi att belysa de för och nackdelar som finns med de olika implementeringsmetoderna som förvaltningarna använder sig av.

Denna uppsats vi kommer att skriva kommer således att handla om jämställdhetsimplementering i offentlig förvaltning i Sverige. Syftet och den exakta frågeställningen presenteras under de givna rubrikerna. Avgränsningen som vi har gjort är att studera två stycken strukturellt liknande förvaltningar men där verksamheten skiljer sig åt det grövsta: Lunds universitet och Försvarmakten.

## 2 Syfte & Frågeställning

Syftet med denna uppsats är att genomföra en studie på hur Lunds universitet och Försvarmakten jobbar med jämställdhetsimplementering och genom denna studie kunna lyfta fram brister samt goda exempel från deras arbete. Syftet är alltså, för att förklara den ännu tydligare, att belysa det aktiva arbetet som de utför eller inte utför. Båda organisationerna har bra planer och policys, men motsvaras de i den dagliga verksamheten?

Den frågeställning som vi arbetar utifrån är följande: *hur arbetar de offentliga förvaltningarna med att implementera jämställdhet i den dagliga verksamheten?*

Frågan är som ni kan se specificerad på *hur* de arbetar, detta är för att vi dels ska kunna uppfylla syftet med uppsatsen och presentera framgångar och brister i deras arbete men också för att vi vill kunna mäta hur detta motsvarar de egna kraven. Med egna krav så menar vi huruvida de lever upp till de policys och planer som vardera organisation har. Vi kommer också studera huruvida de uppfyller sina lagstadgade krav, då det finns en rad bestämmelser som tas upp i diskrimineringslagen<sup>1</sup>, då detta också är en viktig del i hur de arbetar.

---

<sup>1</sup> [http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Diskrimineringslag-2008567\\_sfs-2008-567/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567/)

## 3 Teori & Metod

I detta kapitel kommer de två teorier som vi anser är aktuella samt den metod vi valt att använda att presenteras.

### 3.1 Teori

När det kommer till teorier som reflekterar över hur implementeringsprocessen av jämställdhet ska hanteras så har vi funnit att det finns väldigt lite forskning om det. I alla fall när det handlar om implementeringsprocessen av jämställdhet inom den svenska förvaltningen.

Med det kom vi fram till att vi baserar vår uppsats på andra sorters implementeringsteorier än strikta jämställdhetsimplementeringsteorier. Med detta menar vi att vi arbetar utifrån att jämställdhetsimplementeringsprocessen inte skiljer sig i praktiken från någon annan sort av implementeringsprocess. Detta leder till att vi kan bygga vår uppsats på övergripande implementeringsteorier för förvaltningar samt andra sorters organisationer, och därigenom inte behöva använda oss av teorier specifikt inriktade på att hantera jämställdhetsimplementering. Vi kommer lägga fram två olika sorters tillvägagångssätt för att kunna hantera implementeringsprocessen för att sedan kunna applicera dessa på våra fall. Man kategoriserar dessa två genom att kalla dem *top-down* approachen och *bottom-up* approachen. Dessa två teorier är de två mest dominanta approacherna för att beskriva hur implementeringsprocessen ska gå till och vilka problem man kan stöta på. Vår tes är att det är *top-down* teorin som är den mest bidragande approachen när det kommer till policyimplementering, men vi kommer fortfarande presentera båda teorierna då de båda hanterar olika sorters problematik inom implementeringsprocessen. Samtidigt så är *top-down* approachen den av de två teorierna som anses vara den klassiska teorin inom implementeringsteori. Även om det i många fall är mer effektivt om det är *bottom-up* approachen som brukas vid denna typ av implementering.

Detta perspektiv menar på att det finns en klar distinktion mellan policyformulering och policyimplementering. Man måste ha klara mål om vad man vill ska förändras i och med implementeringen av just de policys som slås igenom.<sup>2</sup> Med det kommer policyskaparna behöva ha en grundläggande

---

<sup>2</sup> Hill, Michael J., *The public policy process*, s. 176-177

vetskap och förståelse om hur organisationen är uppbyggd för att implementeringen av policyn ska gå igenom. Det finns teorier som pekat på att implementering av policys kommer vara mest framgångsrik då så små förändringar som möjligt behövs göras samt att mål konsensusen är så hög som möjligt.<sup>3</sup> Det är därmed upp till organisationens ledning att säkerhetsställa att de policys som skrivs kommer kunna implementeras friktionsfritt. Men det finns samtidigt ett behov med top-down approachen att identifiera de viktiga aktörer som rör sig inom policyimplementeringsprocessen. För en viktig fråga som tas upp är vem som har den reella makten, är det den som formulerar policyn eller den som implementerar den.<sup>4</sup>

Enligt de teoretiker som hör till top-down approachen så har man funnit sex stycken variabler som måste finnas inom organisationen om implementeringen av policys ska vara framgångsrik

- En målsättning och kvalitetsmått på policys för att förenkla de övergripande målen inom organisationen
- Resurser och incitament finns tillgängliga
- Kvalitetsfyllda inom-organisatoriska relationer
- Implementerings organ, så som kontroller av den egna organisationen
- En ekonomisk, social och politisk miljö
- Dispositionen eller responsen av implementeringen involverande tre variabler så som förståelsen av policyn, reaktionen på policyn(positiv, neutral, negativ) och sedan intensiteten av responsen.<sup>5</sup>

Bottom-up approachen däremot implementeringsprocessen utifrån ett helt annat perspektiv. Här har man istället för att definiera ledningen inom organisationen som de viktigaste komponenterna i implementeringsprocessen så har man kommit fram till att det är de individer och grupper som kommer jobba med de policys som är de mest vitala faktorerna för att en policysimplementeringen ska uppfylla sitt syfte. Man menar att det måste finnas en strävan och ett intresse hos de samverkande individer och grupperingar inom en organisation att vilja få igenom de policys som ska implementeras.<sup>6</sup> För det är just dessa människor som kommer jobba under dessa policys och om dessa går mot vad antingen en individ eller en grupp av människor tycker så kommer det bli svårt att genomföra en konkret och lyckad implementering av policy. Bottom-up approachen skapades som en motreaktion mot det klassiska top-down perspektivet och siktar på att

---

<sup>3</sup> Hill, Michael J. & Hupe, Peter L., *Implementing public policy: an introduction to the study of operational governance*, s 47

<sup>4</sup> Hill, Michael J., *The public policy process*, s. 177

<sup>5</sup> Hill, Michael J. & Hupe, Peter L., *Implementing public policy: an introduction to the study of operational governance*, s 47

<sup>6</sup> Hill, Michael J., *The public policy process*, s. 184



ifrågasätta den rådande normen om hur organisationer tenderar att arbeta utifrån en hierarkisk ledningsmodell. Man menar på att mycket av verksamheten bygger på att olika delar av organisationen arbetar med varandra.<sup>7</sup> Därmed måste det finnas en konsensus mellan policyskaparna och de som kommer jobba med dem. För det kan vara så att de som styr en organisation vill implementera en policy som de anser är bra, men vad blir konsekvenserna om de som ska jobba under den policyn i sitt dagliga arbete inte anser att policyn antingen saknar relevans eller anser att den är undermålig. Detta kommer leda till att policyimplementeringen misslyckas. Bottom-up teoretiker menar på att om implementering ska ses som någonting som ska göras, så ska prestationen bakom policyimplementeringen vara det högsta målet man ska söka sig efter. Samtidigt så ska kompromisser ses som medel som helgar målet.<sup>8</sup>

Top-down och bottom-up perspektiven som vi redogjort grunderna för här ovan, anser vi är de mest lämpliga teoretiska perspektiven för att studera den implementeringsprocess hos de två förvaltningar som vi valt. För som vi tidigare sagt så är de båda förvaltningarna: Lunds universitet och försvarsmakten hierarkiskt strukturellt byggda på liknande sätt. Med det menat att det är ledningen (de på toppen) som bestämmer hur själva implementeringsprocessen ska gå till. Därmed blir det även deras ansvar att se till så att när väl en policy implementeras att den respekteras och efterföljs på alla nivåer inom organisationen. För vi menar på att de på toppen är obligerade att ha översyn och veta vad som sker på botten av den hierarkiska strukturen inom organisationen. Samtidigt så måste vi även hålla koll på de som ständigt kommer arbeta med de policys som blivit satta i sitt dagliga arbete. För det är en sak att säga att man ska arbeta under de satta policyernas och ett annat att aktivt jobba för den.

## 3.2 Metod

För att besvara vår frågeställning *hur arbetar de offentliga förvaltningarna med att implementera jämställdhet i den dagliga verksamheten* så behövs en djupare operationalisering göras från vår sida. Därmed kommer vi att behöva definiera de nyckelbegrepp som kommer vara viktiga för att vår uppsats ska vara så klar och tydlig som möjligt. Sedan kommer vi att använda oss av en fallstudiemetod för att kunna besvara vår frågeställning. Vi har därmed bestämt oss för att undersöka två olika förvaltningar, dock anser vi att båda har en liknande sorts ledningsstruktur men ändå skilda

---

<sup>7</sup> Hill, Michael J. & Hupe, Peter L., *Implementing public policy: an introduction to the study of operational governance*, s 54

<sup>8</sup> Ibidem, 55

verksamheter och är därmed intressanta att titta djupare på. Vi kommer att använda oss av intervjuer som den primära källan för att få in forskningsmaterial. Vi anser att detta är det bästa sättet att gå tillväga, då det ger oss konkret information om hur dagens situation ser ut. Därmed är det då till stor vikt för oss att hitta de nyckelaktörer inom dessa två förvaltningar som kan ge oss bäst insyn. Vi kommer att genomföra tre intervjuer vid Lunds universitet och en vid Försvarsmakten, alltså sex intervjuer totalt att basera vår forskning på. Som komplement till detta kommer vi också använda oss av andra implementeringsteorier samt genomföra textanalyser på de officiella dokument som förvaltningarna har producerat. Detta är relevant för att kunna upptäcka brister i förhållningssättet gentemot samt implementeringen av jämställdhet.

Fallstudie som metod kan dock innebära viss problematik då det innebär att vi inte kan genomföra generaliseringar i form av att ge ett universella svar för samtliga förvaltningar, då vi endast använder oss av två fall.

## 4 Begreppsdefinition

Under detta kapitel ska vi definiera en rad begrepp som vi anser är nycklar för detta arbete. Begreppsdefinitionen görs dels för att förklara de svårare begreppen som vi använder men också för att beskriva innebörden av de bredare begrepp som vi använder oss av.

### **Jämställdhet**

Begreppet jämställdhet har en kvalitativ och en kvantitativ sida. Den kvalitativa jämställdheten definieras som ett mål, målet är att kvinnor och män ska ha samma möjlighet och makt att forma sina liv och det samhälle de lever i. Den kvantitativa jämställdheten åsyftar att fördelningen ska vara lika (50/50).<sup>9</sup>

### **Jämlikhet**

Begreppet jämlikhet ska icke förväxlas med jämställdhet. Jämlikhet åsyftar alla människors lika värde oavsett klass, etnicitet, kön och religion. Jämlikhet kan vara riktat både mot en individ och mot en grupp människor.<sup>10</sup>

### **Intersektionalitet**

Intersektionalitet är ett analytiskt perspektiv som studerar hur relationer av överordning och underordning skapas och upprätthålls i samspel mellan ålder, etnicitet, sexualitet, klass, funktionshinder samt kön.<sup>11</sup>

### **Implementering**

Implementering är ett statsvetenskapligt begrepp som åsyftar dels genomförandet av policys, men också som en beskrivning för att förändra rutiner och förhållningssätt hos personalen.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Roth, *Jämställdhetsboken: från teori till praktik*, s. 12-13

<sup>10</sup> Ibidem, s. 11

<sup>11</sup> Roth, *Mångfaldsboken: från teori till praktik*, s. 13

<sup>12</sup> [http://sv.wikipedia.org/wiki/Implementation\\_\(samh%C3%A4llskunskap\)](http://sv.wikipedia.org/wiki/Implementation_(samh%C3%A4llskunskap))

## 5 Avgränsningar

Som nämnts ovan har vi valt att i denna uppsats avgränsa oss till två stycken förvaltningar; Lunds universitet och Försvarmakten. Detta för att Försvarmakten och Lunds universitet i den formella strukturen är väldigt lika varandra. En genomgång av förvaltningarna och dess likheter samt skillnader görs här nedan.

Den stora likhet som finns mellan organisationerna är den hierarkiska struktur som råder inom både Lunds universitet och Försvarmakten. Detta är en struktur som gör att det är lätt att följa ordning som råder inom de två förvaltningarna både när det kommer till beslut och ansvar. I bilaga två kan ni se vilka besluts- och ansvarsinstanser är. Denna struktur är inget som är unikt för dessa förvaltningar, utan detta är det sätt att strukturera en förvaltning. Utöver dessa formella beslutsled som existerar finns även ytterligare en formell makt som är knuten till de positioner och titlar som finns inom de två förvaltningarna. Inom Försvarmakten görs denna informella maktuppdelning efter de grader som den militärpersonalen har medan den inom Lunds universitet sker efter de akademisktitlar som tilldelas till forskarna.

Vi vill ändå fastslå att vi är väl medvetna om skillnaderna i uppdragen som är ställda till de två förvaltningarna som vi har valt. Nedan kommer en rad citat från deras uppdrag att redovisas för att påvisa skillnaderna i de verksamheter som bedrivs.

Försvarmakten ska kunna försvara Sverige vid angrepp av en främmande makt. För att klara detta har Försvarmakten utvecklat ett antal olika funktioner och förmågor som utgår från vår unika kompetens – väpnad strid. Striden kan bedrivas på land, i luften och till sjöss.<sup>13</sup>

Försvarmakten är Sveriges yttersta instrument för att skydda vår demokrati. Våra soldater har rätt att bära och använda vapen för att skydda vårt land. Därför är det en självklar sak att alla som arbetar i Försvarmakten delar de centrala demokratiska värdena – vi får aldrig särbehandla eller diskriminera någon.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> <http://www.forsvarsmakten.se/sv/om-forsvarsmakten/uppdrag/>

<sup>14</sup> Ibidem

Regeringen uppdrar åt universitet och högskolor att utarbeta forsknings- och utbildningsstrategier i enlighet med vad som framgår i *bilagan*. Strategierna skall redovisas till Regeringskansliet.<sup>15</sup>

Som framgår i citaten är uppdragen som är ställda väldigt olika. Försvarsmakten är en av de två myndigheter i Sverige som är en del av vapenmonopolet medan Lunds universitet arbetar med akademisk utbildning och utveckling av densamma.

Det vi i och med detta måste problematisera är huruvida detta påverkar implementeringen av jämställdhet i den dagliga verksamheten. Då både formella och informella strukturer påverkar samt vad den dagliga verksamheten består av.

## 5.1 Diskrimineringslagen

Diskrimineringslagen får här en egen rubrik då det är viktigt att ha med sig att det finns olika åtaganden beroende på vilken typ av verksamhet som bedrivs. Det vi kommer att göra är att ha en genomgång av detta här nedan då det finns skillnader mellan de två fall vi valt. Att förstå dessa skillnader är främst viktigt relaterat till policydiskussioner men också för den dagliga verksamheten.

Den största skillnaden mellan de två förvaltningarna är att Lunds universitet även lyder under de paragrafer som berör utbildning och utbildningsväsenden, medan Försvarsmakten eventuellt kan lyda under de som berör värnplikt. Vi vill dock fastslå att det inte är med säkerhet att Försvarsmakten inte lyder under paragraferna som berör utbildning, då de bedriver utbildning för de som sedermera anställs. Det är dock oklart om detta görs som en internutbildning för att det krävs för arbetet eller om det bedrivs som en utbildning likt den som bedrivs vid högskolor och universitet. Den tolkning vi har gjort är att Försvarsmakten inte lyder under utbildningsparagraferna utan att den utbildning de bedriver bedöms på annat vis. Det finns inga prövningar av detta vilket gör det omöjligt att i dagsläget veta om vi gör en korrekt tolkning av lagen. Däremot står det i en av paragraferna att ”en utbildningsanordnare som bedriver utbildning eller annan verksamhet enligt skollagen (2010:800), utbildning enligt högskolelagen (1992:134) eller utbildning som kan leda fram till examen enligt lagen (1993:792)”<sup>16</sup> vilket innebär att Försvarsmakten inte omfattas av någon av dessa paragrafer.

För Försvarsmakten är det två paragrafer (2 kapitlet 15 § och 16 §) som berör dem som en särskild verksamhet. Dessa paragrafer berör

---

<sup>15</sup> [http://www4.lu.se/upload/LUPDF/fus/Forsknings\\_och\\_utbildningsstrategi.pdf](http://www4.lu.se/upload/LUPDF/fus/Forsknings_och_utbildningsstrategi.pdf)

<sup>16</sup> Diskrimineringsombudsmannen, *Lagen om DO, Diskrimineringslagen, Föräldraledighetslagen*, s. 26

totalförsvarspåikt, detta är således inget som tillämpas av Försvarsmakten idag då värnplikten från 1 juli 2010 är vilande.<sup>17</sup> Det som står i lagen kan därför sammanfattas kort i att det vid mönstring, antagningsprövning och före samt under fullgörandet av värnplikten inte får förekomma någon form av diskriminering. Det görs dock ett undantag i dessa bestämmelser rörande förbudet mot åldersdiskriminering. Den lyfter också specifikt fram skyldigheter att utreda och vidta åtgärder mot diskriminering.<sup>18</sup>

Lunds universitet å andra sidan lyder under flertalet specifika paragrafer som berör utbildningsväsendet specifikt. De första tre paragraferna (2 kapitlet 5-8 §) handlar om tillgänglighet för personer med funktionshinder som har ansökt eller som har blivit antagen. Precis som för Försvarsmakten så är där specifika skyldigheter angående utredning och vidtagande av åtgärder rörande trakasserier. Där finns också specifika uppgifter om uppgifter om meriter som behandlar att sökande som inte antagits eller blivit kallad till intervju och prov om det förekommer vid antagning har den nekande rätt att få skriftliga uppgifter om vad de som antagits har för starkare meriter.<sup>19</sup> De tre senare paragraferna (3 kapitlet 14-16 §) beskriver kravet hur man ska arbeta med förebyggande och förhindrande av trakasserier. Här lyfts krav angående att utbildningsväsendet ska arbeta aktivt med att främja lika möjligheter och rättigheter för alla sina studenter. De lyfter också fram utbildningsanordnarens roll och hur denne skall arbeta.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> <http://www.sakerhetspolitik.se/Forsvar/Utbildning-och-plikt/>

<sup>18</sup> Diskrimineringsombudsmannen, *Lagen om DO, Diskrimineringslagen, Föräldraledighetslagen*, s. 18-19

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 12-15

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 26-27

## 6 Policygenomgång

I detta kapitel kommer vi att redogöra hur de policyers och styrdokument som Försvarsmakten och Lunds universitet har angående jämställdhet.

### 6.1 Försvarsmakten

Försvarsmakten arbetar främst utifrån ett styrdokument när det kommer till deras arbete med jämställdhet, vilket är *Försvarsmaktens styrdokument för jämställdhet och jämlikhet* vilket är gällande mellan 2012 och 2014. Utöver det finns ett fåtal andra dokument som är av vikt för arbetet vilka också kommer att gås igenom under denna rubrik.

#### 6.1.1 Styrdokument för jämställdhet och jämlikhet

Ett aktivt främjande arbete är en viktig förutsättning för att attrahera, rekrytera och behålla rätt kompetens inom Försvarsmakten. En övergripande målsättning inom svensk diskrimineringslag är att varje individ som söker eller innehar en anställning ska ha rätt att bedömas utifrån sina personliga egenskaper och förutsättningar och inte utifrån stereotypa uppfattningar om egenskaper som tillskrivs personer som tillhör en viss grupp. I vår roll som normgivare är det viktigt att vår personalsammansättning speglar det svenska samhället, det är även en del av vårt myndighetsuppdrag.<sup>21</sup>

Med citatet ovan vill vi påvisa andan som Försvarsmaktens styrdokument för jämställdhet och jämlikhet (hädanefter under denna rubrik kallat styrdokumentet) är skrivit i. Under samtliga rubriker beskrivs jämställdhets- och jämlikhetsarbetet som något väldigt positivt och att det är utvecklande för den verksamhet som Försvarsmakten bedriver. I styrdokumentet har Försvarsmakten identifierat sex stycken arbetsområden, vilka är:

- Lönekartläggning
- Jämställdhetsintegrering
- Rekrytering
- Förebygga och förhindra trakasserier och sexuella trakasserier

---

<sup>21</sup>[http://www.forsvarsmakten.se/upload/dokumentfiler/Jamlikhet/HKV%202012%2003%2016\\_16%20100%20-54891%20Styrdokument%20för%20jämställdhet%20och%20jämlikhet.pdf](http://www.forsvarsmakten.se/upload/dokumentfiler/Jamlikhet/HKV%202012%2003%2016_16%20100%20-54891%20Styrdokument%20för%20jämställdhet%20och%20jämlikhet.pdf)

- Förening föräldraskap och arbete
- Arbetsförhållande<sup>22</sup>

Alla arbetsområden inleds på liknande vis, vilket är att det beskrivs att alla medarbetare har ett gemensamt ansvar men att det yttersta ansvaret ligger på cheferna. Arbetsområdena är också sammanlänkande och mynnar ut i att Försvarsmakten vill vara en attraktiv arbetsgivare som ger sina medarbetare goda förutsättningar för att kunna fullgöra sitt uppdrag samt trivas i Försvarsmakten. Samtidigt är det, tolkar vi det som, ett sätt att påvisa att man följer de lagrum man ska följa.

Efter arbetsområdena presenteras de mål som Försvarsmakten har under tidperioden då styrdokumentet är gällande. Efter det presenteras en lista om vilken enhet inom Försvarsmakten som är ansvarig för olika delar av genomförandet för att uppfylla syftet med arbetsområdena.<sup>23</sup> Det är dessa två kapitel vi anser är mest intressant ur ett implementeringsperspektiv. Här nedan kommer vi påvisa vad det bästa med de kapitel som i styrdokumentet kallas *Försvarsmaktens mål* och *Åtgärder*.

#### 6.1.1.1. Ett bra exempel

Under denna rubrik vill vi belysa hur Försvarsmakten arbetar med sammanlänkandet av sina arbetsområden, mål och ansvar. Detta gör vi för att belysa hur dokumentet är uppbyggt. Vi kommer att göra detta genom att belysa hur de arbetar med anpassningen av den utrustning som används i den dagliga verksamheten då det är ett tydligt exempel på hur det borde fungera. Detta gör vi genom tre citat som belyser arbetet i olika faser.

(...) Därför erbjuder Försvarsmakten sin personal en inkluderande och fysiskt god arbetsmiljö kombinerat med anpassad utrustning och utvecklingsmöjligheter.<sup>24</sup>

Så långt det är teknisk möjligt och rimligt i förhållande till arbetets natur, ska det finnas utrustning och materiel utifrån den enskildes individuella förutsättningar. Det ska finnas anpassad personlig utrustning tillgänglig för såväl kvinnor som män. Vid all nyanskaffning av materiel och utrustning anläggs ett genusperspektiv.<sup>25</sup>

**C PROD ansvarar för att:**

---

<sup>22</sup>[http://www.forsvarsmakten.se/upload/dokumentfiler/Jämlikhet/HKV%202012%2003%2016\\_16%20100%20-54891%20Styrdokument%20för%20Jämställdhet%20och%20jämlighet.pdf](http://www.forsvarsmakten.se/upload/dokumentfiler/Jamlikhet/HKV%202012%2003%2016_16%20100%20-54891%20Styrdokument%20för%20Jämställdhet%20och%20jämlighet.pdf)

<sup>23</sup> Ibidem

<sup>24</sup> Ibidem

<sup>25</sup> Ibidem



- det finns anpassad utrustning och materiel för kvinnor, män och efter en enskildes fysiska förutsättningar<sup>26</sup>

Med citaten ovan vill vi påvisa hur välutformat dokumentet är. Det första citatet är hämtat från stycket arbetsområden, det andra är hämtat från Försvarmaktens mål och det tredje är hämtat från ansvarsområden. Det finns alltså en klar fördelning om vad arbetsområdet är (i exemplet så handlar det om arbetsförhållanden), vad målet är (i detta fall att ha anpassad utrustning i så stor mån som tekniskt är möjligt) och vem som ansvarar för att uppfylla det (i detta fall i C PROD<sup>27</sup>). Detta gör det dels tydligt för den ansvarige att följa, men också för den som vill kontrollera arbetet vilket är utomordentligt bra.

### 6.1.2 En trovärdig försvarsmakt och en säkerhetspolitisk resurs

Något det ofta refereras till är ett dokument som heter *Försvarmaktens värdegrund*. Detta är ett dokument som är vitalt för Försvarmaktens arbete med jämställdhet och likabehandling och därför tycker vi också att det ska omnämnas i detta sammanhang.

En av sidorna i broschyren vi har använt som bakgrund för detta kapitel beskriver värdegrunden som en pyramid och det är också från den sidan vi har hämtat kapitelrubriken ifrån. Här delas värdegrunden in i fyra steg:

- Vision, mission och myndighetsuppdrag
- Principer
- Styrande värderingar
- Kultur och miljö samt Beteende.

I dessa beskrivs sedan de grundvärden som skapar denna trovärdiga försvarsmakt och därigenom den säkerhetspolitiska resursen. Här nämns bland annat Försvarmaktens ledord ÖRA (Öppenhet, Resultat, Ansvar), vad ett professionellt arbetssätt innebär (etiskt/respektfullt, leveransfokuserat, förändringsbenäget, lojalt mot uppdraget) och de principer som Försvarmakten omfattas av (demokrati, rättsäkerhet, effektivitet). Försvarmaktens värdegrund innehåller alltså grunden i hur man ska vara som en del av Försvarmakten.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup>[http://www.forsvarsmakten.se/upload/dokumentfiler/Jämlikhet/HKV%202012%2003%2016\\_16%20100%20-54891%20Styrdokument%20för%20jämställdhet%20och%20jämlighet.pdf](http://www.forsvarsmakten.se/upload/dokumentfiler/Jamlikhet/HKV%202012%2003%2016_16%20100%20-54891%20Styrdokument%20för%20jämställdhet%20och%20jämlighet.pdf)

<sup>27</sup> Chefen för produktionsledningen

<sup>28</sup> [http://www.bikupan.se/swedish/fm/FM\\_vardegrund\\_broschyr.pdf](http://www.bikupan.se/swedish/fm/FM_vardegrund_broschyr.pdf)

### 6.1.3 Övriga vitala dokument

Övriga dokument som behandlar jämställdhet inom Försvarsmakten och spelar en central roll för arbetet är

- Försvarsmaktens uppförandekoder
- Checklista – inför beredning och beslut
- Om det händer – Stöd vid trakasserier och kränkande särbehandling.

Detta är inga dokument som vi kommer göra någon större genomgång av men det är dokument som är ett resultat av det arbete som Försvarsmakten utför inom ramarna för jämställdhetsarbetet. Dessa dokument är till för att göra Försvarsmakten till en bättre arbetsplats och till en bättre arbetsgivare. De är, i olika utsträckning, både förebyggande men också en handbok för hur du handlar om du blivit utsatt för trakasserier.

## 6.2 Lunds universitet

Liksom Försvarsmakten så arbetar även Lunds universitet utifrån ett styrdokument som hanterar de skrivna policys runtomkring jämställdhet. Här heter det *Lunds universitets policy för jämställdhet, likabehandling och mångfald*. De policys som står skrivna där för Lund universitet sattes den 09/08-2011. Därefter finns det även andra dokument som hanterar jämställdhetsfrågan inom Lunds universitet som också kommer presenteras under denna rubrik.

### 6.2.1 Lunds universitets policy för jämställdhet, likabehandling och mångfald

Lunds universitet har som mål att tillhöra de absolut främsta bland Europas universitet. För att det målet ska uppnås krävs kunskaper och ambitioner hos de anställda och studenter tas till vara och att deras olika perspektiv får bidra till att skapa en kreativ studie-undervisning- och forskningsmiljö. Jämställdhet, likabehandling och mångfald leder till högre kvalitet i verksamheten.<sup>29</sup>

Verksamheten vid universitet bygger – med den strategiska planen och diskrimineringslagen som grundvalar – på jämställdhet mellan könen, likabehandling och mångfald. Det innebär att såväl anställda och studenter som den som söker arbete eller studieplats vid Lunds universitet behandlas och bedöms utan ovidkommande hänsyn till kön, könsöverskridande

---

<sup>29</sup> [www3.lu.se/pers/Jamstalldhet/policy\\_jamst-likab-mangfald.pdf](http://www3.lu.se/pers/Jamstalldhet/policy_jamst-likab-mangfald.pdf)

identitet, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuellt läggning och ålder.<sup>30</sup>

Detta var inledningen till Lunds universitets styrdokument och med det liksom Försvarmaktens styrdokument vill vi påvisa viljan inom organisationen att aktivt jobba med jämställdhet. Som skrives i inledningen så menar Lunds universitet på att en verksamhet kommer gynnas av att en ökad fokus på jämställdhet, likabehandling och mångfald. Och därmed har Lunds universitet utvecklats sex stycken insatsområden som har till uppgift att belysa problemområden samt att göra det möjligt att eftersträva de mål man har för jämställdhet, likabehandling och mångfald. Dessa insatsområden är:

1. Diskriminering
2. Likabehandling
3. Rekrytering och befordran
4. Ledarskap
5. Löner och anställningsvillkor
6. Genusperspektiv och intersektionellt perspektiv<sup>31</sup>

Dessa sex insatsområden presenteras därefter mer ingående var för sig. Ett genomgående tema bland alla insatsområden är att man talar om ett aktivt och systematiskt arbete krävs från alla olika nivåer inom universitet är vitalt för att man ska kunna nå det mål som eftersträvas. Samtidigt pekar man även på att det finns mycket att jobba på, och att man inom universitet måste jobba för att förbättra den nuvarande organisationen. Man skriver mycket om att man måste höja den nuvarande nivån på arbetsinsatsen för att uppnå det som eftersträvas. Man fastställer även i slutet av dokumentet att man behöver ha regelbundna utvärderingar, uppföljning av arbete samt analysera hur man arbetar med de policys som skapats. Dessa resultat ska sedan presenteras årligen i jämställdhetsbokslutet.<sup>32</sup>

## 6.2.2 Ett steg längre i policyhantering

Även fastän det finns en överliggande plan som hela universitet ska följa så skriver även de olika fakulteterna sina egna planeringar för att hantera jämställdhetsfrågorna. Det vi anser är av vikt för att presentera de olika fakulteternas planer är att man får en djupare bild av hur man konkret försöker efterleva de policys som blivit satta. Till exempel har den juridiska fakulteten producerat ett plan som heter *juridiska fakultetens plan för jämställdhet och mångfald 2012-2014*, Hela planen bygger på *Lunds*

---

<sup>30</sup> Ibidem

<sup>31</sup> [www3.lu.se/pers/Jamstallldhet/policy\\_jamst-likab-mangfald.pdf](http://www3.lu.se/pers/Jamstallldhet/policy_jamst-likab-mangfald.pdf)

<sup>32</sup> [www3.lu.se/pers/Jamstallldhet/policy\\_jamst-likab-mangfald.pdf](http://www3.lu.se/pers/Jamstallldhet/policy_jamst-likab-mangfald.pdf)

*universitets policy för jämställdhet, likabehandling och mångfald*, men även på diskrimineringslagen. I detta dokument hanteras endast tre av de sex insatsområden som Lunds universitet arbetar utifrån:

- Löner, anställningsvillkor och arbetsförhållanden
- Rekrytering och befodran
- Genusperspektiv och intersektionellt perspektiv<sup>33</sup>

Dock här så presenterar man i detta dokument vilka som är ansvariga för vad och vilka som ska hantera vilka frågor. Detta tas inte upp i det övergripande policydokumentet för Lunds universitet. Med det så kan man se att fastän en policy har satts så har man inte specificerat hur själva implementeringen av den policyn ska gå till, utan det är upp till fakulteterna att producera fram lösningen.

### 6.2.3 AKKA – ett genusintrigerat ledarskapsprogram

AKKA (Akademiska Kvinnors Ansvar) är ett program som påbörjades våren 2004 och startades som en jämställdhetsåtgärdsplan inför dekanvalen 2005. Därefter har man utvecklat en kortsiktig samt en långsiktig målsättning. Den kortsiktiga målsättningen siktar på att bidra med att ge kvinnor möjligheten att söka sig till ledande roller inom Lunds universitet. Det långsiktiga målet är att öka viljan att satsa på kvinnor som ledare inom akademien och därmed luckra upp den rådande majoriteten av män inom ledande positioner inom Lunds universitet.<sup>34</sup>

AKKA ska ses som ett bevis på att jämställdhetsfrågan tas på allvar inom Lunds universitet. Oavsett hur resultatet ser ut så ska man fortfarande se det som en process som startats. Och AKKA har gett resultat sen det startades 2004, man kan till exempel se att andelen kvinnor med ledande positioner inom universitetet har ökat, sedan har man även bidragit med ökad diskussion och debatt på ämnet inom universitetet för att bara nämna några punkter.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Juridiska fakulteten vid Lunds universitet, *Juridiska fakultetens plan för jämställdhet och mångfald 2012-2014*

<sup>34</sup> Lövkrona, Inger & Widén, Kajsa, *AKKA Vitbok – Erfarenheter från ett genusintegrerat ledarskapsprogram*, s. 5-7

<sup>35</sup> Lövkrona, Inger & Widén, Kajsa, *AKKA Vitbok – Erfarenheter från ett genusintegrerat ledarskapsprogram*, s. 37

## 7 Intervjugenomgång

Här nedan kommer resultatet av de fyra intervjuer vi genomfört presenteras. Vi har intervjuat tre stycken personer som antingen arbetar på Lunds universitet eller med densamma, samt en som arbetar inom Försvarsmakten.

Vi hade som mål att genomföra tre stycken intervjuer per fall, men då större delen av denna uppsats skrivits i december och under första veckan i januari har det varit svårt att få tag i relevanta intervjuobjekt då de inte varit tillgängliga på grund av jul- och nyårsledighet. Detta är beklagligt men dessvärre inget vi är förmögna att förändra i nuläget dock är det så att det är den absoluta nyckelpersonen vi har intervjuat.

### 7.1 Försvarsmakten

Det är jätteviktigt då det bygger på demokratibegreppet. Sverige är en demokrati och alla förvaltningar och myndigheter behöver leva upp till de demokratiskavärderingarna. Vi har ett förtroendeuppdrag och vi förvaltar dessutom skattebetalarnas pengar, då är det viktigt att vi representerar alla. Jag vill dessutom påstå att det är extra viktigt för Försvarsmakten då vi ska försvara landet och demokratin i väpnad konflikt.<sup>36</sup>

Ifrån Försvarsmakten har vi intervjuat en officer som arbetar på Managementenheten (ManE). Här nedan kommer denna person att benämnas *officieren* för att bevara hans anonymitet. Denna officer har varit en del i framtagandet av de styrdokument som Försvarsmakten använder sig av och han har också utformat de utbildningar inom jämställdhet och likabehandling som Försvarsmakten använder sig av. Officieren lyfter fram problematik rörande både kvalitativ och kvantitativ jämställdhet. Han lyfter dels fram att kvinnor är underrepresenterade inom hela organisationen och också att Försvarsmakten inte lever upp till sina demokratiskavärden när kvinnor inte ges förutsättningar att lyckas inom organisationen. Han anser också att Försvarsmakten särskilt bör uppfylla samhällets förväntningar i när det kommer till jämställdhet då han menar att Försvarsmakten, som är vårt yttersta försvar, måste därför kunna representera samhället och de

---

<sup>36</sup> Bilaga 12

demokratiskavärdena som vi står för. Han menar således både på ett kvalitativt och ett kvantitativt vis.

Detta kapitel kommer att delas in i tre stycken underrubriker, *dokumentdiskussion*, *JäVLA* samt *struktur och ekonomi*. Dessa rubrikerna är baserade på intervjuens innehåll och vad som var mest centralt i vår diskussion.

### 7.1.1 Dokumentdiskussion

Under intervjun framkom, som även vi nämnt under policygenomgången, att de dokument som är framtagna håller väldigt hög kvalitet. Även om officeren ifråga erkänner att han i sammanhanget inte kan vara helt objektiv då han har varit med och tagit fram många utav dem.

Han lyfter ändå fram kritik gentemot dokumenten i form av att de inte efterlevs. En stor del av detta menar officeren bottnar i ett ointresse hos gemene person. Även om det finns en tydlig ordergång i hur det ska implementeras blir jämställdhetsfrågan bara en av många uppgifter som ska hanteras och när det finns andra uppgifter att välja före väljs denna oftast bort. Undanflykterna som används är i många fall väldigt flyktiga och är inte helt sällan väldigt vaga så som ”vi i Försvarmakten arbetar inte med sånt”.

### 7.1.2 JäVLA

Något annat officeren lyfter fram under intervjun är den utbildning som Försvarmakten håller, som går under namnet JäVLA (Jämställdhet, Värdegrund och Likabehandling). Detta är en utbildningskoncept som han har varit med och tagit fram som både ska öka medvetenhet och kunskap hos de i ledande positioner inom Försvarmakten. Det finns tre nivåer av utbildningen, en för de som har personalansvar, en för de som sitter i chefspositioner och en för de som ska vara förbandets kontaktperson. En kontaktperson är den på förbandet som arbetar med jämställdhetsfrågor och den som ska hålla i dessa utbildningar.

Under intervjun framkom det att officeren tycker att, vilket inte är så märkligt, att konceptet är bra och att där det har implementerats har det gett goda resultat. Han framhävde dock att det på många förband inte blivit implementerat då det bygger på deltagarnas eget intresse och att intresset inte är stort för jämställdhetsfrågan. Även om det, precis som andra delar av jämställdhetsarbetet, är en del av ordergången väljs det oftast bort precis som vi nämnde ovan. Detta gör att utbildningen inte ges i närheten av tillräckligt många.

Relaterat till oron om att utbildningen inte ges till tillräckligt många är det även ett faktum att officeren som är kuggen i denna utbildning kommer att bli omplacerad i början av 2013 och vid intervjutillfället var ingen

efterträdare utsedd. Att ingen efterträdare är utsedd har fått konsekvensen att inga utbildningar för 2013 var inbokade. Officeren menade på att detta skickar en tydlig signal för hur Försvarmakten behandlar jämställdhetsfrågan och hur högt prioriterat jämställdhetsimplementeringen är.

### 7.1.3 Strukturella utmaningar

Officeren menar att det är av yttersta vikt att man inom Försvarmakten bygger upp en tydlig och fungerande struktur för att jämställdhetsarbetet ska kunna bli implementerat. Han menar också att det teoretiskt finns goda möjligheter till detta sett till den tydlighet som annars råder inom Försvarmakten och att även att en stor del av JäVLA konceptet bygger på att det finns en tydlig struktur för hur man ska arbeta. Det är därför utbildningarna anpassas för de olika kategorierna av personal som genomgår utbildningen. Men när deltagande i utbildningen undviks i största möjliga mån omöjliggörs detta.

Som exempel jämför han med en annan vital funktion inom Försvarmakten, ekonomihanteringen. Ekonomihanteringssystemet inom myndigheten är välutvecklat och alla vet, från de högst uppsatta tjänstemännen till de som arbetar längst ner i organisationen, hur de ska göra och vad som förväntas av dem. Detta är en struktur som, enligt officeren, måste till för att jämställdhetsimplementeringen ska fungera.

## 7.2 Lunds universitet

För att få en djupare förståelse i hur Lunds universitet fungerar så har bestämt oss att intervjua tre personer med olika positioner inom organisationen. Dessa tre personer har vi kommit fram till kommer ge oss den mest nyanserade bilden av hur implementeringen av jämställdhetspolicys i realiteten hanteras och efterföljs. Den första nyckelpersonen som vi intervjua var Kaja Widen som är personalkonsult och programansvarig för AKKA på Lunds universitet. Den andra nyckelpersonen var Elin Gustafsson och hon är vice ordförande för Samhällsvetarkåren på Lunds universitet och sitter i ledningsgrupper för jämställdhet och likabehandling. Den sista vi intervjuade var vice rektorn för lunds universitet Nils Danielsen, han sitter även han i ledningsgruppen för jämställdhet och likabehandling. Under denna rubrik kommer vi nu presentera de kärnpunkter, vilka är *konkreta förändringsarbeten förändringar i värdegrunde och breddade perspektiv*. Sedan kommer intervjusammanfattningen ligga som bilaga (3-5).

### 7.2.1 Konkreta förändringsarbeten

Det som kommer fram av intervjuerna som det bästa exemplet på Lunds universitets vilja att arbeta med jämställdhetsproblematiken är ledarskapsprogrammet AKKA. Både Kajsa Widen och Nils Danielsen lyfter fram AKKA som en succé i det man vill uppnå. Båda menar på att en jämnare fördelning mellan könen har uppkommit på dekannivå som ett direkt resultat av AKKAs ledarskapsprogram. Men det är inte bara på dekannivån förändringar skett, AKKA har även bidragit med en miljö där kvinnligt självförtroende att ta för sig och stå för sig själv har blivit en allt starkare möjlighet. För vilket vi kommer ta upp i nästa rubrik så menar både Kajsa Widen och Nils Danielsen på att det är svårt att förändra den nuvarande organisationen på grund av de idag rådande mansdominerande normerna och traditionerna som finns på Lunds universitet.

Något annat som tas upp är lärarförslagsnämnden och deras roll att utnämna vilka som får vilka poster inom organisationen. Elin Gustafsson menar på att man måste börja kritisera lärarförslagsnämnden allt mer för att de inte följer de riktlinjer som är givna av ledningsgruppen för jämställdhet och likabehandling. Att majoriteten av de personer som läggs fram som förslag fortfarande är av det manliga könet. Nils Danielsen har även han uppmärksammat detta och kallar det ”pinsamt” att man inte än har gjort ett bättre jobb med detta. Dock så ger han sin bild om varför han tror att det är på detta sättet. Han menar på att kvinnor inom akademien tenderar att vänta längre med att söka sig till poster, och när de väl söker så har posten oftast blivit tagen.

### 7.2.2 Förändringar i värdegrunden

Ett annat genomgående tema vi funnit i intervjuerna är att alla pratar om hur det är viktigt att jobba för att förändra de rådande normerna och traditionerna som råder inom universitetet. Kajsa Widen menar på att vi i Sverige lever i en demokrati, och demokratibegreppet innefattar bland annat mänskliga rättigheter. Att alla har i och med det rätten till lika värde, att alla ska behandlas på samma sätt. Hon anser att vi måste leva vår värdegrund, att man inte endast kan säga att man ska göra något utan man måste vara en aktiv del i arbetet. Elin Gustafsson är inne på samma spår och pekar på att Lunds universitet är en samhällelig institution, därmed en del av samhället och det som sker inom universitetet återspeglar hur resten av samhället ser ut. Hon menar även på att man alltmer måste förstå ”jag” i konstruktionen. Att varje individ inom organisationen måste ta sitt ansvar och inte bara stå på sidan och hoppas på att någon annan löser allt. Elin anser även att ”eldsjälar” är en viktig del av jämställdhetsprocessen, människor som brinner för det de känner är rätt.

Nils Danielsen pekar på att man måste jobba på alla plan inom organisationen, samtidigt som Lunds universitet är konstig arbetsplats. Med



det menar han att universitetets olika områden arbetar utifrån en sådan autonomi som man gör. För samtidigt som det finns en stark målsättning från ledningen så måste man fortfarande arbeta med att förändra synsättet/förhållningsättet hos folket inom organisationen. Kajsa Widen har liknande åsikter och anser att fastän alla olika fakulteter måste ha en egen likabehandlingsplan så skulle Lunds universitet gynnas oerhört av en centrallikabehandlingsplan. Hon säger även att förändringen måste ske på alla plan inom organisationen.

### 7.2.3 Breddade perspektiv

Här pekar Elin Gustafsson på att endast prata om jämställdhet kan problematisera mer än det hjälper. För i och med jämställdhet blir det väldigt lätt att man endast ser till de siffrorna de associeras med dem, så som andelen män och kvinnor inom organisation. Detta kan slå tillbaka på en då fokuset endast hamnar runtomkring män och kvinnor eftersom man då förstärker deras olikheter istället för poängtera deras likheter. Man behöver enligt Elin Gustafsson ett intersektionellt perspektiv för att man inte endast ska se allt utifrån två kön. Hon undrar även vad som händer med folk som inte definierar sig med ett kön, till exempel queermänniskor.

Nils Danielsen ser att jämställdhet som det man ska se exklusivt som det högsta målet att sträva efter då man enligt honom då tappar perspektiv, samt att man får ett mindre urval om man endast ser allt utifrån jämställdhetsproblematiken. Han menar på att man måste bredda perspektivet från jämställdhet till en större fokus på mångfaldsfrågorna. Att man idag står inför ett större problem än andelen kvinnor och män inom organisationen, att man allt mer borde se hur många människor av utlandsbakgrund som sitter på ledande poster inom den offentliga förvaltningen. Fokuset på jämställdhet kan stjälpa mer än det hjälper.

## 8 Analys

Här nedan kommer vi att presentera en analys av de ovannämnda dokumenten, intervjuerna samt pröva de två teorierna. Vi kommer att diskutera detta utifrån fyra olika områden: dokumentanalys, struktur, insiktsfullhet samt handlingsavsaknad.

### 8.1 Dokumentanalys

Både dokumentet från Försvarsmakten och Lunds universitet präglas av enkelhet och tydlighet. Det är lätt att följa allt från arbetsområden (i Lunds universitets policy kallat för insatsområden) till mål och till ansvarig person eller enhet. Som nämns ovan gör detta att det är lätt både utifrån ett användarperspektiv men också utifrån ett uppföljningsperspektiv. Dokumenten är också något som beröms i intervjuerna och att de är bra utformade och är i mångt och mycket alltäckande.

Det man dock ska lyfta fram är att när det gäller styrningar genom policydokument blir det en tydlig top-down approach vilket gör att det inte alltid är förankrat där ”nere”. Detta kan vara en av de stora anledningarna till att resultaten inte uppnås. Det blir tydligt att förankringsprocessen är väldigt viktig för att en policy och därigenom för att top-down approachen ska uppnå önskad effekt eller ens fungera. I Försvarsmakten har vi sett att det mottagits med svar som att Försvarsmakten inte arbetar med jämställdhet och i Lund universitet pratas det i samtliga intervjuer om att arbetet bedrivs av eldsjälar. Detta påvisar att det är tämligen enkelt att vara en del av toppen och besluta om hur saker och ting ska och bör fungera och därigenom så blir förankringsprocessen avgörande huruvida det är lyckat eller inte.

### 8.2 Strukturer

I båda fallen så ser vi att det arbetas för att skapa fungerande och bestående strukturer. En del är dokumenten men de viktigaste delarna är ändå nätverken och de formella delarna som skapas genom plattformarna och utbildningar. På Lunds universitet har AKKA lyfts fram som ett gott

exempel för hur man kan arbeta, inom Försvarmakten lyfts JäVLA fram som en arbetsmetod.

Det man kan följa från policydokumenten är att det ska finnas tydliga strukturer, men är dessa existerande i realiteten? I Försvarmakten så menar ju officeren på att det inte finns något intresse för att skapa de strukturer som behöver finnas för att kunna genomföra ett fullgott arbete. Intresset för att delta i JäVLA-utbildningens olika steg är, som nämns i intervjugenomgången, väldigt lågt och det finns en rädsla inför framtiden. På Lunds universitet så pratar bland annat Nils Danielsen om vikten att arbeta med detta på alla nivåer och att det är viktigt att hitta rätt arbetssätt för att få det att fungera. Det tolkar vi som att han menar att det bör skapas funktionella och hållbara strukturer för detta arbete.

Samtidigt pratas det om i intervjuerna om att bryta rådande kulturer och strukturer för att det ska gå att skapa ett hållbart arbete. Detta är något som även benämns i Försvarmaktens värdegrund där det just diskuteras kulturer och sådant som ”sitter i väggarna”. Här pratar även Nils Danielsen om att det måste komma tydlig styrning uppifrån för att det ska gå att skapa dessa förutsättningar, något som även omnämns av officeren där han talar om att det krävs utbildning för de som sitter på ledande positioner.

Återigen så ser man det som nödvändigt att använda sig av en top-down approach för att uppnå resultat. Man pratar om strukturer som skapas uppifrån för att de sedan ska föras in i hela organisationen. Lunds universitet försöker dock ge fakulteterna så pass mycket autonomi i sitt arbete med jämställdhet och likabehandling att på ”lokal” nivå kunna skapa sina egna strukturer. Det är dock oklart huruvida man ska se detta som ett försök att skapa en bottom-up effekt eller om det bara är en decentraliserad top-down approach.

En viktig del i byggandet av strukturer och skapandet av utbildningar är att det finns ekonomiskamedel för att det ska fungera. Detta är något som framförallt nämns i samband med en av intervjuerna kring Lunds universitet att ett av svaren till att bedriva ett aktivt arbete är att det inte finns några ekonomiskamedel tilldelade. Detta är en problematik som om det stämmer, vi har inte genomfört en budgetgranskning, hotar hela arbetet. Om det finns en illvilja att satsa tillräckliga ekonomiskamedel för att det ska fungera är de i princip omöjligt att genomföra. Att det finns resurser är även något som lyfts fram i teoridelen att det är viktigt att rättmätiga resurser tilldelas för att ge önskat resultat.

### 8.3 Insiktsfullhet

Det som är slående och intressant är att den insiktsfullhet som råder, i alla fall bland våra intervjuobjekt, angående situationen. På den raka frågan om Lunds universitet och Försvarmakten är jämställda organisationer har alla intervjuobjekt svarat *nej*. Men det man kommer tillbaka till är frågan om

jämställdhet ens är önskvärt i det stora hela? Samtliga våra intervjuobjekt har gemensamt att de arbetar med jämställdhetsrelaterade frågor. Råder samma insiktsfullhet i övriga organisationen?

Detta är något vi inte kan besvara exakt men om man tar Försvarmakten som exempel så återkommer vi återigen tillbaka till intresset kring att arbeta och utbilda sig i jämställdhetsfrågor. Kommentaren som återberättas av officeren om att ”i Försvarmakten jobbar vi med annat än sånt” indikerar om att insiktsfullheten är klart begränsad. Hur det ser ut inom Lunds universitet har vi dock svårare att bedöma. Det man dock kan se är att, något som alla indikerat, könsobalansen är stor vilket tyder på att ett förändringsarbete inte bedrivs eller inte bedrivs tillräckligt aktivt och då kan man se det uteblivna resultatet som en indikator på var även Lunds universitet står. Detta är dock snarare ett antagande än ett vetenskapligt påstående.

Det man dock kan säga relaterat till insiktsfullheten är att de enheter och instanser som inom båda förvaltningarna arbetar med dessa frågor är att de tycker sig ha identifierat en stor del av problematiken. Mycket handlar om att öka medvetenheten hos de anställda och att på så vis bidra till förändring. På Lunds universitet diskuteras det om olika stöttande funktioner för kvinnor, där AKKA är ett av dem, och i Försvarmakten så talas det om att förmedla mycket kunskap ut på förbanden så att de själva ska kunna sköta sitt arbete.

## 8.4 Bottom-up

Det vi med tydlighet kan se är en avsaknad av att försöka skapa angripa frågorna genom en bottom-up approach, som även den presenteras i teorikapitlet. Huruvida detta är anledningen till varför arbetet mottagits med den ovannämnda responsen är oklart, men det är inte omöjligt att det är en av anledningarna. Eftersom att bottom-up teorierna bygger på att förändring kommer ”nerifrån” och på så vis har stor möjlighet att lyckas då den stora massan står bakom det är det enkelt att säga att om jämställdhetsfrågan drivits på detta vis så hade vi haft ett annat resultat.

Men detta är inte ett perspektiv som kan påtvingas, utan det bygger att de i botten gemensamt beslutar sig för att driva en fråga. Det är således en omöjlig approach att tillämpa om inte den stora massan själva initierat arbetet.

Det vi menar med detta är inte att vi har utgått ifrån två verkanslösa teorier utan snarare att det finns en tillämpningsproblematik för förvaltningarna. Jämställdhetsimplementering är något de är ålagda enligt svensk lag att bedriva och på så vis måste det fungera, men om inte den stora massan som påverkas av det är villiga att bedriva eller delta i arbetet blir det klart mycket svårare. Jämställdhetsimplementeringen är således lättare att driva nerifrån, förändring kommer inifrån som det brukar sägas. Men i

ibland, som i detta fall måste man hitta vägar att få top-down approachen att fungera.

## 9 Slutsats

Då har vi kommit till delen där vi ska försöka ge er ett tydligt svar på frågan *hur arbetar de offentliga förvaltningarna med att implementera jämställdhet i den dagliga verksamheten?* Och vi ämnar också ge förvaltningarna några enkla men ack så värdefulla tips för att undslippa eventuella pinsamheter i framtiden.

Det tydligaste vi kan se är att i båda våra fall råder ett tydligt top-down tillvägagångssätt. Framföra allt Nils Danielsen lägger mycket vikt på att det måste komma tydliga styrningar från centralt håll och att man ska leda genom exempel. Det är viktigt att ledningen leder för att de ”andra” ska följa efter. Detta görs genom strukturella planeringar, exemplariska styrdokument och utbildningar. Men fungerar detta? Är det en implementeringsmetod som ger resultat?

Att besvara de två ovanstående frågorna är givetvis omöjligt för oss då vi fokuserat på implementeringsprocessen men indikationerna som har getts är att arbetet går långsamt och i vissa fall till och med är motarbetat. Inom båda organisationerna pratas det om vikten att skapa gynnsamma och hållbara strukturer, samtidigt som det pratas om att riva upp de gamla strukturerna.

Det som dock helt har avsaknats är en förankringsdiskussion, hur förankrar man arbetet för att sedan kunna driva det framåt? Inom Försvarsmakten både pratas och skrivs det om vikten att arbeta med jämställdhet för att Försvarsmakten är samhällets försvarare, men detta verkar inte större delar av organisationen tro på. Likadant är det på Lunds universitet där det pratas om grandiosa mål och att leda genom exempel. Men då organisationen fortfarande är ojämförbar och de verktyg som delats ut använts på felaktigt vis kan man också ställa sig frågande till huruvida detta är förankrat. Det vi vill påvisa här är att båda förvaltningarna måste arbeta mycket mer med förankring. Top-down approachens stora svaghet är att den bygger på att det är ledningen som vill förändra något, inte den stora massan. Den fungerar endast om de på toppen lyckas övertala och sälja in den givna förändringen till de på botten.

Det dock båda förvaltningarna är övertygade om är att utbildning är en given väg att gå. Utöver det ovan nämnda AKKA-programet har även Lunds universitet tagit fram en utbildning som handlar om att synliggöra och motarbeta diskriminering medan Försvarsmakten arbetar med sin JäVLA-utbildning. Även om detta inte är något som vi kan se har burit någon direkt frukt är indikationerna i intervjuerna att detta är rätt väg. Detta är något vi skulle vilja lyfta fram som ett lyckat exempel och att båda

förvaltningarna tror på det, om än på något olika vis, talar för att det är på rätt väg.

Det man borde studera vidare är varför det tar så långt tid, vart ligger den implementeringsproblematik och hur kan man förändra det? Det är viktigt i en offentlig förvaltning att förstå att förändring kommer inte att ske som ryska revolutionen, vi kommer inte vakna upp en dag och så kommer alla förvaltningar att vara jämställda. Att det tar tid att åstadkomma förändring är ett faktum som vi lever i, men det hade varit intressant att studera huruvida denna process kan effektiviseras och därigenom förbättras.

# 10 Referenser

## 10.1 Litteratur

Diskrimineringsombudsmannen, *Lagen om DO, Diskrimineringslagen, Föräldraledighetslagen*, DanagårdLiTHO, Ödeshög, 2010

Hill, Michael J., *The public policy process*, 4. ed., Pearson Longman, Harlow, 2005

Hill, Michael J. & Hupe, Peter L., *Implementing public policy: an introduction to the study of operational governance*, 2. ed., SAGE, Los Angeles, 2009

Juridiska fakulteten vid Lunds universitet, *Juridiska fakultetens plan för jämställdhet och mångfald 2012-2014*, Lunds universitet, 2011

Lövkrona, Inger & Widén, Kajsa, *AKKA Vitbok – Erfarenheter från ett genusintegrerat ledarskapsprogram*, Lunds universitet, 2012

Roth, Ann-Katrine, *Mångfaldsboken: från teori till praktik*, 2. uppl., Norstedts juridik, Stockholm, 2008

Roth, Ann-Katrine, *Jämställdhetsboken: från teori till praktik*, 2., [omarb.] uppl., Norstedts juridik, Stockholm, 2007

## 10.2 Elektroniska referenser

[www3.lu.se/pers/Jamstallldhet/policy\\_jamst-likab-mangfald.pdf](http://www3.lu.se/pers/Jamstallldhet/policy_jamst-likab-mangfald.pdf) - 121225

[www4.lu.se/upload/LUPDF/fus/Forsknings\\_och\\_utbildningsstrategi.pdf](http://www4.lu.se/upload/LUPDF/fus/Forsknings_och_utbildningsstrategi.pdf) - 121214

[www.bikupan.se/swedish/fm/FM\\_vardegrund\\_broschyr.pdf](http://www.bikupan.se/swedish/fm/FM_vardegrund_broschyr.pdf) - 130106

[www.forsvarsmakten.se/sv/om-forsvarsmakten/uppdrag/](http://www.forsvarsmakten.se/sv/om-forsvarsmakten/uppdrag/) - 121214

[www.forsvarsmakten.se/upload/dokumentfiler/Jamlikhet/HKV%202012%20003%2016\\_16%20100%20-54891%20Styrdokument%20för%20jämställdhet%20och%20jämlikhet.pdf](http://www.forsvarsmakten.se/upload/dokumentfiler/Jamlikhet/HKV%202012%20003%2016_16%20100%20-54891%20Styrdokument%20för%20jämställdhet%20och%20jämlikhet.pdf) - 121225

[www.forsvarsmakten.se/upload/dokumentfiler/Jamlikhet/Om-det-händer-Stöd-vid-trakasserier-och-kränkande-särbehandling.pdf](http://www.forsvarsmakten.se/upload/dokumentfiler/Jamlikhet/Om-det-händer-Stöd-vid-trakasserier-och-kränkande-särbehandling.pdf) - 121225



[www.forsvarsmakten.se/upload/dokumentfiler/policydokument/checklista\\_071214.pdf](http://www.forsvarsmakten.se/upload/dokumentfiler/policydokument/checklista_071214.pdf) - 121225

[www.forsvarsmakten.se/upload/dokumentfiler/strategiska%20styrdokument/FM-uppforandekoder.pdf](http://www.forsvarsmakten.se/upload/dokumentfiler/strategiska%20styrdokument/FM-uppforandekoder.pdf) - 121225

[www.sakerhetspolitik.se/Forsvar/Utbildning-och-plikt/](http://www.sakerhetspolitik.se/Forsvar/Utbildning-och-plikt/) - 130103

[http://sv.wikipedia.org/wiki/Implementation\\_\(samh%C3%A4llskunskap\)](http://sv.wikipedia.org/wiki/Implementation_(samh%C3%A4llskunskap)) – 130107

# Bilaga 1 – organisationsstruktur

I denna bilaga redovisas två organisationskartor, en över Försvarmakten och en över Lunds universitet. Båda två är skapade av uppsatsskrivarna då vi inte funnit organisationskartor som varit tillräckligt tillfredställande i sin utformning då vi valt att redovisa två väldigt enkla kartor för att förklara strukturen för er.

## Försvarmakten

Överbefälhavaren & Generaldirektören
Taktiskstab (med stabschef)
Förbandschef
Bataljonschef
Kompanichef
Plutonschef

## Lunds universitet

Rektor (Centralt)
Dekan (Fakultet)
Prefekt (Institution)

Det som är viktigt ha i åtanke att kartan över Försvarmakten är över hela deras organisation, från de nationella till de lokala instanserna, och därför innehåller den fler instanser än Lunds universitets karta. Det ska också understrykas att namnen på instanserna inom Försvarmakten kan skilja sig åt från förbandschef och neråt beroende på vilken enhet du väljer att använda som exempel.

## Bilaga 2 – Intervju med officeren

*Är Försvarsmakten en jämställd organisation (varför/varför inte)?*

Nej, det är ingen jämställd organisation.

Om vi först tittar på den kvantitativa jämställdheten så har vi ett stort problem. Vi har en rejäl avsaknad av kvinnor inom hela organisationen.

Kvalitativt så bygger det på att man genomför ett kontinuerligt arbete, vilket man inte gör då det behandlas som en ickefråga. Nationellt blir det behandlat som en ickefråga av Försvarsmakten. Internationellt å andra sidan får Försvarsmakten mycket erkännande för sitt framstående arbete inom detta område.

*Hur viktigt är det för Försvarsmakten att vara en jämställd organisation och varför är det viktigt?*

Det är jätteviktigt då det bygger på demokratibegreppet. Sverige är en demokrati och alla förvaltningar och myndigheter behöver leva upp till de demokratiskavärderingarna. Vi har ett förtroendeuppdrag och vi förvaltar dessutom skattebetalarnas pengar, då är det viktigt att vi representerar alla. Jag vill dessutom påstå att det är extra viktigt för Försvarsmakten då vi ska försvara landet och demokratin i väpnad konflikt.

*Hur jobbar ni med att implementera de planer och policydokument som ni har?*

Försvarsmakten har verkligen jättefina dokument men det hjälper inte. Vi har skrivit in det i styrande dokument men det är verkanslöst. Problemet är att det hamnar längst ner i Försvarsmaktens orderkedja och blir därför bortglömt och ignorerat. Svaret är oftast ”i Försvarsmakten jobbar vi med annat än sånt”.

Vi arbetar med det i form av att vi byggt en struktur efter en utbildning i jämställdhet, värdegrund och likabehandling (JÄVLA). Denna utbildning är byggd på de styrdokument som finns och är tillgänglig för alla med personalansvar inom Försvarsmakten. Utöver den grundläggande utbildningen har vi en kontaktpersonsutbildning som vi genomför för att vi ska ha en kontaktperson på varje förband för att denne ska vara den som vi från centralnivå har kontakt med och denna person ska även hålla JÄVLA-utbildningarna. Vi har också försökt utbilda de som styr och leder verksamheten för att det är genom cheferna som förändring sker.

Dock finns det stora problem med detta. Vi har haft stora problem med att få loss folk för de tycker inte att detta är tillräckligt viktigt. En av orsakerna är den stora omorganisationen som skett och det har tagit mycket fokus från

denna fråga. Ett annat problem är att man inte tillför de medel som krävs för att bygga bra strukturer. Idag är vi beroende av enskilda individer som driver på och gör allt jobb. Därför är jag orolig inför framtiden när de omplacerat mig och det finns ingen plan för våren. Inga utbildningar är bokade och det gör mig orolig.

Tittar man på de fungerade strukturer som finns har vi till exempel hur man hanterar ekonomin. Man har en tydlig styrning centralt och man ser tydligt hur det fungerar i varje stab, förband och ut till varje anställd. Det är en sådan struktur vi behöver för jämställdhetsarbetet också.

*Hur arbetar ni för att motarbeta könsobalansen i verksamheten?*

Inte han som jobbar med rekryteringsfrågor utan bara hanterandet av jämställdhet när de väl är inne i organisationen.

## Bilaga 3 – Intervju med Kajsa Widén

*Är lunds universitet en jämställd organisation (Varför/varför inte)*

Inte tillräckligt jämställd, vi är på god väg när det gäller visa insatser som görs inom universitetet, olika sorters ledarskapsprogram. Det jobbas aktivt med frågor som berör jämställdhet. Saker måste utvecklas mer från hur de är idag. Värdegrundens arbetet måste få större fokus. Visionen är att det inte ska finnas någon form av diskriminering. Det är bra att ha en vision, man kanske inte kan komma ända fram men så nära som möjligt. Det som görs bra är de ledarskapsprogram som finns, AKKA. Fokus ligger nu på värdegrundsarbete. Kajsa Widen är programansvarig för AKKA 5. ”Se människan” utbildningen som kan erbjudas på inbjudan, där man visar förebyggande arbete för diskriminering, för studenter och anställda.

*Hur viktigt är det för lunds universitet att vara en jämställd organisation och varför är det viktigt?*

Det är oerhört viktigt att Lund är det, det ingår även i Lunds uppdrag som statlig myndighet om att värna om demokrati för att man ska kunna visa att alla ska kunna komma till Lunds universitet och känna sig välkommen och uppleva en studiemiljö som är positiv. En icke diskriminerande kultur ska finnas, för studenter och anställda.

Det ska vara roligt och spännande att jobba vid lunds universitet. Men det kan ändå bli bättre på vissa saker.

Man måste värna om alla människors lika värde, står även i den strategiska planeringen. Man måste leva vår värdegrund. Det som är viktigt att man ständigt jobba med detta, ett kontinuerligt arbete krävs. Studenter är universitetets bästa kritiker

*Hur jobbar ni med att implementera de planer och policydokument som ni har?*

Det arbetas aktivt inom alla de sex insatsområdena, sedan finns det även aktiviteter inom varje insatsområde. Det som är nytt sedan policyändringen 2011 är att i ledningsgruppen för jämställdhet och likabehandling så ska varje fakultet lämna ett jämställdhetsbokslut, vilket är nytt sedan 2011. Nio frågor skickas ut med årsredovisningen, sedan får de ytterligare frågor för att se vad fakulteterna aktivt har gjort under året.

Diskriminering, ”Se människan” utbildningen finns, där man då kommer på inbjudan för att undervisa i aktivt arbete för att motverka diskriminering. Arbeta med värdegrundsarbetet, och kommer arbeta i hög grad med det i åtanke inom ledarskapsprogram. Sedan finns

diskrimineringskyddsutbildning, vilket är nytt och det är en vidare utveckling av "se människan", man vill utbilda fler. Studenter, chefer.

Likabehandling. Varje fakultet ska ha sin egen likabehandlingsplan, det finns en plan om att skapa en central likabehandlingsplan, det ska finnas en årlig likabehandlingsplan enligt lag. En arbetsgrupp har skapat en sådan plan. Den är på gång. Om man får den centrala likabehandlingsplanen på plats så tror hon att det kommer göra stor nytta.

Genusperspektiv och intersektionellt perspektiv. Hon har varit projektledare för ett projekt under senaste två och ett halvt år där man undersöker genus certifiering, hur kan man arbeta med genusperspektiv inom undervisning och utbildning, inom en institution. Den fysiska, energivetenskap och den geologiska institutionen har arbetat aktivt med dessa frågor. Nu finns en ökad nyfikenhet för dessa frågeställningar och det kommer finnas en fortsatt aktivitet inom dessa områden.

*Hur arbetar ni för att motarbeta könsobalansen i verksamheten?*

Det finns ett projekt där Annika Reimer ligger bakom där man har belyst vad det är som gör det obalanserat. Inom området filosofi finns det inte en könsbalans, naturvetenskap och tekniska högskolan finns det heller ingen balans bland könen. Undersökningen obalanserar i utbildningen tar upp detta. När det kommer till arbetet runt om docenter och professorer så är man inte nöjd, 78 % av alla professorer är män. För tio år sedan var den siffran 89 %. Det går sakta framåt men det går för sakta. Man måste jobba på en bred front med många insatser. Förbättring behövs. Man måste öka medvetenheten att det är strukturer och kulturer/traditioner som direkt motarbetar en jämn könsfördelning. Man måste förstå strukturerna som gynnar och missgynnar, man måste förändra strukturerna. Allt handlar om strukturer, traditioner. Förändring måste ske på alla plan inom organisationen. AKKA ledarskapsprogrammet har lett till en jämn fördelning på dekanivå.

## Bilaga 4 – Intervju med Elin Gustafsson

*Är lunds universitet en jämställd organisation? (Varför / varför inte)*

Nej, det tycker hon inte. Om man utgår från att män och kvinnor ska ha samma rättigheter så är det inte så. Inom universitetet kan man finna ”glastak” som gör så att det endast finns ett fåtal kvinnliga professorer, man släpper in dem långt in i forskningen men det tar stop vid professor posten, då det är en maktposition. På samma sätt när man rekryterar kvinnliga ledare så tar man de bäst lämpade, men hela universitet är influerat av en manlig norm som säger vad som är rätt och fel. Det blir oftast män som blir valda då de ska ha den ”bästa” kompetensen. Och eftersom man då lever efter en manlig norm så exkluderas kvinnor. Det syns även på hur studentgrupperna är sammansatta. Förutom den numerära jämställdheten så ligger även problemet i kulturen och de normer som finns inom universitetet. Det är långt kvar tills det är bra ställt.

*Hur viktigt är det för lunds universitet att vara en jämställd organisation och varför är det viktigt?*

Det är jätteviktigt för att man ska vara jämlika och för att det ska finnas en bra inkluderande klimat på universitetet. Det finns rapporter som menar på att studenter vill ha företrädare som representerar studentgrupper och samhället i övrigt. Man måste ha förebilder som speglar den rådande situationen. För beroende på det rådande klimatet på universitetet så kan det leda till att kvinnor hoppar av sin utbildning då de finner sig utanför. Den största vinningen är att alla känner sig inkluderade oavsett vilket kön de är. Universitetet är en samhällelig institution, en del i samhället och det som sker här återspeglar det som händer i resten av samhället. Man är inte oberoende på det som händer runtomkring i resten av samhället. Men det gör även att det finns jämlika villkor, att alla känner sig lika behandlade, att alla kan jobba på ett likvärdigt sätt. För att alla ska kunna utvecklas fritt. Jämställdhet i sig kan dock vara problematiskt, det är bra på det sättet att kvinnor och män ska samma rättigheter, men det är inte endast jämställdheten som är viktig utan det kan bli farligt om man endast fokuserar på män och kvinnor. Man förstärker olikheterna mellan könen när man kvoterar in folk. Det blir lätt att man endast pratar siffror. Man kan inte endast bara se det i män och kvinnor, utan se hur de är som personer. Intersektionallitet behövs som ett perspektiv, att alla inte är lika bara för att man har samma kön. Kvinnor måste komma upp i professor posten då det är en maktposition. Man behöver ifrågasätta allt mer då till exempel queer

perspektivet enkelt bara försvinner då man fokuserar på endast män och kvinnor. Man utgår endast utifrån att det bara finns två kön, vilket leder till att man exkluderar människor med annan könsuppfattning. Man har tagit ett stort kliv framåt, men det finns fortfarande en lång väg kvar.

*Hur jobbar ni med att implementera de planer och policydokument som ni har?*

Man hade ett möte med ledningsgruppen jämställdhet och likabehandling på fakulteten när man bjöd in lärarförslagsnämnden för att ta upp problematiken då kvinnor fann det svårt att bli professorer på grund av den rådande maktstrukturen. Därmed behövde man ta den diskussionen med de som aktivt arbetar med att placera ut de poster. Och där så ifrågasattes lärarförslagsnämnden då de inte följde de policys som skrivits av ledningsgruppen för jämställdhet och likabehandling. Då menade man på att man inte hade de medel som krävts. Den yttersta problematiken blir som mest synlig inom maktpositionerna. Man har även granskat kurslitteratur och sett de utifrån ett genusperspektiv. Fastän jämställdhet och likabehandlingsplanen är så abstrakt så finns det dock saker man kan ta ner och konkretisera.

*Hur arbetar ni för att motarbeta könsobalansen i verksamheten?*

Ett bra förslag är just att man talade med lärarförslagsnämnden för att man måste sätta hårt mot hårt och påvisa på att man måste ha mer resurser för att jobba med den här frågan. Det är det enda sättet och att man definierar om normer och den kultur vi lever i. Man måste förstå att "jag" är en del av hela konstruktionen. Man som individ måste ta sitt ansvar och inte bara stå på sidan och säga att det ska vara någon annan som ska lösa det. Det är viktigt på universitetet och i samhället som stort att man hela tiden ser till sig själv, för det är en själv man enklast kan förändra. Man måste förändra kulturen. För man kan inte göra något förrän man har förändrat den nuvarande maktbalansen. Och när man släpper in kvinnor på maktpositioner så måste man hela tiden granska sig själv och att man släpper alla sorters av härskartekniker. Kulturen sitter hårt rotat i väggarna. Det finns vissa institutioner där manliga forskare anser sig själva göra den "riktiga" forskningen och kvinnor får endast bara vara med och "leka"

Det är viktigt med eldsjälar, att individer brinner för något och för det vidare. Jämställdhetsboksarbetet är ett väldigt viktigt arbete. Samtidigt borde rektorn gå ut och säga något om detta problemområde. Man måste ta en sak i taget. Och rektorn borde gå ut och lägga fram rekryteringsmål om att kvinnor och män ska ha en lika antal platser inom maktpositionerna. Kvotering kanske inte är ett självändamål i sig men för att kunna bryta de normer som finns så krävs det



# Bilaga 5 – Intervju med Nils Danielsen

*Är lunds universitet en jämställd organisation (Varför / varför inte)?*

I tanken är den det, men inte i praktiken. Det har lyckats inom visa sektioner av universitetet så som hos dekanerna. Dock så om man tittar på de stora forskningsstrukturerna där finns en klar majoritet av män som forskningsledare. Man ser även en ojämlikhet när man ser på undervisning/forskning. Det finns fler kvinnor som har undervisningsuppdrag till skillnaden från vad män har. Universitetet har dock så många områden, och dessa områden skiljer sig så åt på områdena. Inom den medicinska fakulteten till exempel så har man den kliniska forskningen och den experimentella forskningen till tradition en majoritet män. Sedan om man ser på omvårdnad är det av tradition mer kvinnor som jobbar där. Med statistik kan de se fint ut på paper men om man mer går in och granskar respektive område så kan man se att skillnaderna. Varför är det inom den pedagogiska delen mer kvinnor än män? Man har haft idéerna om att man byter ut, att inom företag så går männen från att vara VD till att gå in i styrelsen där makt och pengar finns. Om det är så på lunds universitet vet man inte, men det har varit så. Att man får förtroende och att rådande normer och traditioner ger männen en fördel då de har ett ingrott förtroende från början medan kvinnor måste bygga det från början.

*Hur viktigt är det för lunds universitet att vara en jämställd organisation och varför är det viktigt?*

Man ska inte sikta på att vara jämställd utan att man ska ha en mångfald. Man tappar perspektiv, man får ett mindre urval om man endast ser det utifrån jämställdhet, att man halverar grupper av människor. Ett större problem inom den offentliga förvaltning är hur många som finns som är utlandsfödda som sitter på ledande positioner. Man försöker inom likabehandlingsgruppen att bredda begreppet, att man inte endast går omkring jämställdhet utan även mångfaldsfrågorna.

*Hur jobbar ni med att implementera de planer och policydokument som ni har?*

Lunds universitet är inte världsbäst på den frågan, eftersom det är alltid svårt att få planer att genomsyra ner genom organisationen. Det är en stor organisation och man måste vara förtvivlat envis samt att man måste när någon ska utses till olika ledande positioner så måste man titta om man nu

gjort det här urvalet på ett riktigt sätt. Det måste finnas i tanken hos de personer som ska få de här positionerna. Man måste även jobba med ledarskapsprogram, där det redan finns en strategi som lades redan under Göran Bexell vid namn AKKA programmet. Vilket har varit en succéhistoria där grunden för en kvinnlig ledarkultur. Detta har gett resultat, störst har skett på dekansidan. Universitetsledningen är inte jämställd och man har endast haft en kvinnlig rektor. Men det finns kompetens, sen måste man jobba med att stöta de kvinnliga ledare som finns så de får ett självförtroende att stå för vad de tycker. Vilket AKKA nätverket gör bra. Sen så måste man jobba med karriärstrukturer och karriärplanering. Det måste man göra långt ner i organisationen, forskningsledare, forskningshandledare, chefer aktivt stöttar och hjälper till. Att man som chef är aktiv i karriärplaneringen. Att organisationen får det stödet och visar den omsorg. Det finns dock siffror på att kvinnor skriver mindre, väntar längre. Varför? Det kan motverkas om chefer stöttar och hjälper.

*Hur arbetar ni för att motarbeta könsobalansen i verksamheten?*

När man tillsätter tjänster så ska man göra en bedömning utifrån könsperspektiv men om det är ett fåtal eller inga kvinnor som söker tjänsten så blir det problematiskt. Därmed så ligger makten hos läraryrådsnämnden. Det man skulle kunna använda som medel är när man kallar professorer. Nu har man inte gjort det och pinsamt nog så har majoriteten av de som blivit kallade varit män. Det kommer ifrån områdena när man kallar på kompetenser. Det är svårt att komma åt den frågan. För det finns tendenser hos kvinnor att vänta med att söka sig till poster och när de väl söker så är det oftast redan satta. När man tittar på yngre människor så ser man efter vad de nu saknar för att ta nästa steg. Prata med dom om vad man kan hjälpa till med, att gå igenom deras meritlista och se vad som behövs göras för att de ska kunna ta sig dit de vill. Att stöta folk i deras karriär. Samtidigt är människor olika, även män och kvinnor. Därför måste man även ha en flexibel arbetshjälp. Man behöver en mer stötande kultur inom universitetet. Kvinnliga doktorander har ibland en nervärderande syn på sig själva och med det så kommer en vis sort osäkerhet som måste motarbetas.

Man måste jobba på alla plan för att universitet är en konstig arbetsplats då det finns en autonomi på området, inom forskargruppen. Det är viktigt vad ledningen säger och gör. Det måste komma direktiv från ledningen, sedan måste även ledningen jobba med kulturen. Att förändra synsättet/förhållningsättet. Många områden har flera kvinnliga doktorander och studenter som presterar bättre. På sikt så kommer att bli bättre. När man väljer ledarpositioner så vill man ha så stort urval som möjligt. Man måste jobba på makro och mikroplanet.