

”Alla jublar ju inte”

En fallstudie av jämställd biståndsbedömning i Malmö stad

Vlora Makolli 9408027028
Oskar Eriksson 9412268337

Abstract

Under 2006 antog regeringen fyra jämställdhetspolitiska mål vilka syftade till att utjämna skillnaderna i kvinnors och mäns makt att forma samhället. I propositionen som antogs var en av de föreslagna strategierna för att uppnå målen att jämställdhetsintegrera alla verksamheter. En av dessa verksamheter är vård och omsorgsförvaltningen i Malmö Stad som har arbetat med jämställd biståndsbedömning i ett projekt där ett av de viktigaste metoderna för jämställdhetsintegrering har varit en checklista. Genom att främst utgå från närbyråkraten med Lipskys och Lundquist teori försöker vi beskriva hur användningen och implementeringen av checklistan fungerat samt vilka utmaningar och svårigheter närbyråkraterna har stött på. Resultatet visar att närbyråkraten har haft ett antal utmaningar och svårigheter som flera gånger kopplas till byråkrater högre upp i hierarkin.

Nyckelord: Implementering, Jämställdhetsintegrering, Checklista, Närbyråkrater,

Antal ord: 9315 st

Innehållsförteckning

1. <i>Inledning</i>	4
1.1 Syfte	4
1.2 Frågeställningar	4
1.3 Metod och material	5
1.4 Avgränsning	6
1.5 Disposition	7
2. <i>Teori</i>	7
2.1 Vad är styrning, kontroll och implementering?	7
2.2 Lundquist: Förstår, kan och vill	8
2.3 Närbyråkrater, enligt Lipsky	8
2.4 Förändringsarbete och motstånd	9
2.5 Vad är jämställdhetsintegrering?	10
3. <i>Bakgrund</i>	10
4. <i>Resultat och analys</i>	12
4.1 Implementering av arbetet med checklistan och dess svårigheter	12
4.2 Motstånd mot jämställdhetsintegrering	20
5. <i>Diskussion och slutsats</i>	21
5.1 Närbyråkrater och implementering	21
5.2 Motstånd mot implementeringen	23
6. <i>Källförteckning</i>	23
6.1 Förstahandskällor	23
6.2 Andrahandskällor	23
7. <i>Bilagor</i>	25
7.1 <i>Frågeformulär</i>	25
7.2 Malmö Stads beslut om implementering	27
7.3 Jeanny Parens artikel	31
7.4 Intervju med R1	52
7.5 Intervju med R2 & R3	65

1. Inledning

Under år 2006 antog regeringen fyra jämställdhetspolitiska mål vilka syftade till att utjämna skillnaderna i kvinnors och mäns makt att forma samhället och sina egna liv. En av de föreslagna strategierna för hur man ska uppnå målen var att stärka styrningen i jämställdhetspolitiken genom att jämställdhetsintegrera alla verksamheter (prop. 2005/06:155, 4.4). I samband med detta tilldelade regeringen medel till Sveriges Kommuner och Landsting under 2008-2013 för att finansiera och utveckla kommunala och regionala verksamheter i genomförandet av jämställdhetsintegrering (Sveriges Kommuner och Landsting 2014, s 7). Som en del av detta arbete påbörjade ett antal kommuner och förvaltningar att jämställdhetsintegrera sina verksamheter. Några av dessa var vård- och omsorgsförvaltningen i Botkyrka kommun (Mångkulturellt centrum). En gemensam strategi på vård- och omsorgsförvaltningen i respektive kommun har varit att utforma, använda och implementera varsin checklista med frågor som ska vägleda tjänstemän i deras biståndsbedömning för att ge en mer jämställd offentlig service (Makboul 2013a, s 4f). Då checklistan är ett exempel på en starkare styrning är det samhällsligt intressant att undersöka huruvida denna rent formellt starkare styrning i praktiken når det sista ledet i förvaltningen och hur denna påverkar och utmanar tjänstemannen i sin roll. Dessutom är checklistan, och arbetet runtomkring den, av intresse då denna metod har använts av ett flertal kommuner och förvaltningar för att jämställdhetsintegrera sina verksamheter med ambitionen att nå de nationella jämställdhetspolitiska målen. Huruvida en checklista är tillräcklig för att nå ett eller flera av dessa mål återstår att se. Forskning inom detta område kan därför bidra till en ökad kunskap om huruvida checklistor är fungerande verktyg för en ökad jämställd offentlig service.

1.1 Syfte

Syftet med denna undersökning är att öka våra kunskaper om hur checklistan, som ett implementeringsverktyg för jämställdhet, fungerar i Malmö stads avdelning för vård och omsorg i samtliga stadsområdesförvaltningar. Delsyftet med undersökningen är att belysa vilka faktorer som påverkar närbyråkraterna och deras implementering av checklistan för att uppnå en jämn fördelning av det obetalda hem- och omsorgsarbetet.

1.2 Frågeställningar

För att uppnå uppsatsen syfte ska följande frågor besvaras:

- *Hur har biståndshandläggarnas användning och implementering av Malmö stads checklista fungerat samt vilka utmaningar och svårigheter har biståndshandläggarna stött på?*
- *Har det funnits ett motstånd från tjänstemän mot Malmö Stads checklista och varför?*

1.3 Metod och material

För att kunna uppnå vårt syfte bör vårt material komma ifrån de tjänstemän som har varit involverade i utformningen av checklistan och arbetet kopplat till det. Detta material kan vi bäst få genom att göra en jämförande fallstudie av Malmö stads stadsområden. Genom att jämföra de involverade stadsområdenas arbete med checklistan samt tjänstemännens utmaningar och svårigheter vid användningen av den, kan vi tydligare identifiera likheter och skillnader samt framgångar och svårigheter med checklistan i Malmö stad. De stadsområden som ska undersökas är Stadsområde Väster, Innerstaden, Söder, Norr och Öster. Detta material kommer vi främst få via intervjuer, vilka kommer att kompletteras av officiella dokument såsom beslut, utvärderingar och rapporter.

1.3.1 Intervjuer

Då vi i denna undersökning är intresserade av att förstå hur tjänstemän tänker, resonerar och reagerar vid användning av checklistan, är en kvalitativ studie av intervjukaraktär rimlig (Trost 2009, s 14). Det som är intressant för vår undersökning är alltså att utifrån tjänstemännens perspektiv identifiera vilka faktorer som påverkar tjänstemännen i arbetet med checklistan för jämställdhetsintegrering. Baserat på de rapporter som finns om Malmö stads checklista, beslutade vi att via telefon ta kontakt med personer som har suttit och som fortfarande sitter i jämställdhetsgruppen för att senare göra samtalsintervjuer med dem. De tjänstemän som har intervjuats är tre biståndshandläggare från två stadsområden som har varit med i jämställdhetsgruppen från början och som har haft ansvar för att informera om och använda checklistan samt en projektledare som har samordnat jämställdhetsgruppen och deras arbete. Personerna i undersökningen uppfattas alltså som ”centralt placerade källor” då det är deras uppfattningar om ett visst fenomen som man vill komma åt (Esaiasson et al 2012, s. 258). Biståndshandläggarnas och projektledarens erfarenheter och åsikter om arbetet är för vår undersökning betydelsefulla och avgörande för svaret på vår frågeställning.

Vi har även tagit kontakt med övriga stadsområden för att få tag på biståndshandläggare som har suttit med i jämställdhetsgruppen och/eller ansvarar för implementeringen av checklistan. Tanken var inte att göra samtalsintervjuer då detta kräver mer tid och resurser som vi inte har haft till vårt förfogande, utan att via mail ta reda på om det finns någon tjänsteman i stadsområdet som har hand om checklistans implementering och som kan ge svar på hur långt de har kommit i arbetet. Denna kontakt har inte riktigt varit lyckad då vi antingen har blivit skickade till olika tjänstemän utan behörighet att svara på frågan eller inte fått något svar alls. Detta svarsbortfall kommer dock inte innebära att övriga stadsområden inte undersöks. Då vi har intervjuat projektledaren för jämställdhetsgruppen och deras arbete, har vi fått information som berör alla stadsområdena i Malmö. Tillsammans med intervjurespondenternas svar, övriga stadsområdenas tystnad och teoriers utsagor, tror vi oss kunna säga något om övriga stadsområden också. Alltså är även ett icke-svar ett svar.

Det vi ville ha svar på från intervjurespondenterna är hur de involverades i projektet och jämställdhetsgruppen och vidare vilka förkunskaper de hade sedan tidigare om jämställdhet. Därefter ville vi ha svar på vilka utmaningar och svårigheter som biståndshandläggarna stötte på under projektet för att få reda på hur det har gått med att implementera checklistan i deras stadsområde. Denna information har vi fått ut genom att ställa halvt standardiserade frågor, alltså genom att ställa likadana frågor vid varje intervju men samtidigt låta intervjun ta sin gång och ställa frågorna i oordning. Detta ger utrymme för en mer avslappnad miljö där följdfrågor kan ställas och svaras på naturligt (Troost 2009, s 19). Se bilaga 1 för att läsa intervjufrågorna.

Då intervjufrågorna inte är alltför känsliga har vi valt att inte anonymisera vilken kommun och vilka förvaltningar vi har undersökt. Dock finns det enligt oss ingen relevant anledning för att avslöja namn eller vilket stadsområde respektive intervjuperson jobbar för. Således kommer respondentintervjuerna benämnas med beteckningarna R1, R2, R3 och R4 där *R* står för respondent. Vi har även redigerat delar av intervjuerna för att inte avslöja namn eller stadsområde. Likaså har ord, som i vardagligt tal uttalas på ett sätt men grammatiskt skrivs på ett annat, transkriberats så att de följer svenska skrivregler exempelvis. ”dom” skrivs som ”de” eller ”dem” och ”nåt” skrivs som ”något”.

1.3.2 Validitet och reliabilitet

När det gäller validitet, så är utmaningen att se till att vi mäter det vi har avsett att mäta enligt våra frågeställningar (Esaiasson m.fl. 2012, s. 57). För att få svar på våra frågeställningar så har vi till största del intervjuat handläggare och en projektledare. Då det är handläggarnas uppfattning om checklistan och projektet som är relevant, så är det naturligt att i första hand intervjuar dessa. För att få ett annat perspektiv på fråga två, som behandlar svårigheter och utmaningar, så intervjuade vi också projektledaren. Ett annat perspektiv på frågorna hjälper också att motverka en bristande validitet. Projektledaren kan ha upptäckt andra svårigheter som biståndshandläggarna eventuellt missat. Med intervjuer som vår främsta källa, så blir utmaningen att säkerställa att intervjuerna ger de svar som vi söker. Intervjufrågorna är av en mer öppen karaktär, för att inte styra intervjuerna i en viss riktning, utan låta intervjupersonerna utveckla sina tankar.

Reliabilitet handlar om frånvaro av slumpmässiga och osystematiska fel (Esaiasson m.fl. 2012, s. 63). För att säkerställa reliabiliteten så valde vi att spela in intervjuerna, så att vi skulle kunna gå tillbaka till materialet och transkribera intervjun. Risken för bristande reliabilitet finns fortfarande, ljudkvalitén på inspelningen blir avgörande för graden av reliabilitet.

1.4 Avgränsning

Studien avser endast det arbetet som har gjorts kopplat till checklistan i Malmö kommun och de involverade förvaltningar – stadsområdesförvaltningarna och sociala resursförvaltningen. Anledningen till varför vi har valt att avgränsa oss till endast en

kommun av många andra kommuner som har utformat och använt checklistor som ett sätt att jämställdhetsintegrera sin verksamhet, är för att en sådan avgränsning tillåter en fördjupning och kvalitativ undersökning av ett visst arbetssätt, i detta fall checklistorna. Valet av kommun bestämdes dels av geografisk närhet och tillgänglighet till material och dels av jämställdhetschecklistans relevans i tid, då det är intressant att undersöka ett arbete som har pågått nyligen eller pågår fortfarande, än ett arbete som har glömts bort av personalen. Malmö Stad är även en intresseväckande kommun att undersöka då Kommissionen om ett socialt hållbart Malmö som kom ut under 2013 präglades tydligt av behovet av att arbeta med jämställdhet.

Det finns säkerligen många andra förvaltningar som använder sig av checklistor för biståndsbedömning eller andra verksamheter. Dock har vi valt att avgränsa oss till jämställdhetsintegrering i biståndsbedömning inom avdelningen för vård och omsorg då arbetet inom just denna avdelning har dominerat det nationella arbetet för jämställdhetsintegrering.

1.5 Disposition

För att ge en bild över vilka utgångspunkter vi har när vi analyserar materialet, så börjar vi med att lägga fram och diskutera de teorier vi har. I kapitel 2 är teorierna numrerade i den ordning de sedan används i resultatavsnittet. Vi har sedan ett bakgrundsavsnitt under kapitel 3 för att ge en bild som ska förklara varför Malmö Stad arbetar med en checklista. Under kapitel 4 redovisar vi resultatet genom att börja med att titta på vår första frågeställning med hjälp av Sannersteds implementeringsteori, och tittar sedan på Lundquists förstår, kan och vill, för att avsluta med Lipskys Street-level bureaucracy. På den andra frågeställningen tar vi hjälp av Parens teori om motstånd mot förändringsarbete och modellen för jämställdhetsimplementering, för att sedan avsluta med kapitel 5 där en diskussion och slutsats av våra resultat framkommer.

2. Teori

Urvalet av teorier har gjorts främst baserat på våra förkunskaper om jämställdhet och checklistor som ett verktyg för jämställdhetsintegrering. Vi har även sedan tidigare haft förkunskaper om närbyråkratens roll som tjänsteman med viss handlingsfrihet. Baserat på dessa förkunskaper beslutade vi att utgå från närbyråkratens upplevelser och därför använda teorier som har ett bottom-up-perspektiv då biståndshandläggarna har den största rollen i checklistans implementering. Övriga teorier om styrning, jämställdhetsintegrering och motstånd är betydelsefulla för att förstå och få ett större perspektiv på det undersökta fenomenet.

2.1 Vad är styrning, kontroll och implementering?

Enligt Sannerstedt är en lyckad implementering då förvaltningens implementering av beslut är i linje med beslutsfattarnas avsikter med beslutet. Alltså ska det råda en överensstämmelse mellan politikernas styrning och förvaltningens verkställande, och det är då denna överensstämmelse mellan beslutsfattare och verkställare inte finns som det skapas ett implementeringsproblem (Sannerstedt 2011, s 19).

För att denna implementering ska vara framgångsrik finns en relation mellan beslutsfattare och verkställare som ska upprätthållas. Lundquist styrningsmodell skildrar denna relation genom att använda termer som styrning och kontroll. Styrningen från beslutsfattare till verkställare syftar till att påverka den implementering av besluten som har fattats. Detta kan göras på två sätt:

- *Direkt styrning* som innebär att beslutsfattaren direkt i detalj talar om vad verkställaren ska göra
- *Indirekt styrning* som innebär att beslutsfattaren indirekt påverkar hur beslutet implementeras via fördelning av resurser, regler och tilldelning av verkställarroller.

(Lundquist 1992, s 78ff)

För att beslutsfattare ska veta om besluten verkställs tar denne till sig verktyg för att *kontrollera* om styrningen upprätthålls, genom att på olika sätt kräva information av verkställarna. Denna kontroll ska ske rutinmässigt (Sannerstedt 2011, s 20).

2.2 Lundquist: Förstår, kan och vill

I sin teori om implementeringsstyrning hävdar Lundquist (1992, s 75) att styrningens och implementeringens framgång eller misslyckande beror dels på hur kapabla tjänstemännen är och vilka prioriteringar de har, och dels på om de *förstår*, *kan* eller *vill* implementera ett beslut (Lundquist 1992, s. 75).

Förstår avser huruvida den ansvariga tjänstemannen begriper vad hen förväntas göra och tolkar styrningen på rätt sätt. *Kan* handlar om tjänstemannens förmåga att genomföra ett beslut, exempelvis om tjänstemannen besitter verktyg och befogenheter som är nödvändiga för implementeringen. *Vill* handlar om huruvida tjänstemannen vill implementera beslutet som fattats av politikerna eller andra tjänstemän längre upp i hierarkin (Lundquist 1992, s. 76).

Användningen av modellen ”Förstår, kan och vill” hjälper oss förstå varför biståndshandläggarna har eller inte har använt och implementerat checklistan i respektive stadsområde. Vidare kan denna modell ge svar på uppsatsens första fråga om vilka utmaningar och svårigheter biståndshandläggarna har stött på. Har biståndshandläggarnas utmaningar och svårigheter i grunden berott på brist på förståelse, befogenheter eller vilja? Lundquist (1992, s. 75) menar att styrningens framgång beror inte endast på ”Förstår, kan och vill” utan även på huruvida tjänstemännen är kapabla att genomföra ett beslut och vilka prioriteringar de har. Denna del kan kompletteras av Lipskys teori om närbyråkraten.

2.3 Närbyråkrater, enligt Lipsky

Lipskys teori om street-level bureaucracy, som hädanefter benämns som närbyråkrater, utgår i sin teori från att närbyråkraterna, tjänstemännen som dagligen träffar medborgarna, är de som formar och som genomför beslut och policys. Enligt Lipsky, är det inte cheferna i förvaltningen som påverkar till största del allmänheten, utan det är närbyråkraterna som genom att utnyttja den grad av handlingsfrihet som de har, påverkar medborgarna (Lipsky 1980, xii).

Närbyråkraterna, som definieras som sagt som tjänstemän som har kontakt med medborgarna och en relativt stor handlingsfrihet, påverkas i sitt arbete av fem olika förutsättningar. Det som är relevant för vårt fall är markerat med kursiverat typsnitt.

- *Otillräckliga resurser i förhållande till de uppgifter som tjänstemannen förväntas utföra*
- Servicens efterfrågan tenderar att öka för att matcha utbudet av servicen
- Tvetydliga, vaga eller motstridiga mål
- Svårt eller omöjligt att mäta framgången i arbetet mot att uppfylla målen
- Personerna som närbyråkraterna möter i tjänst är inte där frivilligt

(Lipsky 1980, s 27f)

2.4 Förändringsarbete och motstånd

Paren skriver i sin artikel (2015) om hur och varför motstånd uppstår vid organisatoriska förändringar. Genom att samla ett antal forskare som studerat fältet för ekonomisk organisation och jämföra teorier om organisatoriska förändringar och deras konsekvenser, försöker Paren komma till underfund med orsakerna till varför människor i en organisation gör motstånd mot förändringar. Denna artikel med ett antal samlade teorier är betydande för att svara på frågan om varför ett eventuellt motstånd har uppstått mot checklistan.

Motstånd mot förändringsarbete ses som en betydelsefull orsak till att processer som innebär förändring inte har framgång. Förändringar i organisationer kan ha varierande karaktär. Dessa kan exempelvis handla om teknologiska förändringar, ekonomisk omorganisering eller strategisk omläggning (Paren 2015, s 1f) En möjlig definition av motstånd i förhållande till förändringsarbete är när någon vägrar att acceptera en ny idé, plan eller förändring. Kotter och Schlesinger (1979, refererad i Paren 2015, s 2f) identifierar fyra orsaker till varför man motsätter sig förändring:

- Egenintresse: personalen tror att de kan förlora något värdefullt
- Missförstånd och brist på förtroende: personalen förstår inte innebörden av förändringen och upplever att de kan förlora mer än vad de kan vinna av förändringen
- Olika bedömningar: personalens bedömning av situationen skiljer sig från chefernas eller initiativtagarnas bedömning, exempelvis genom att personalen ser att förändringen inte medför några fördelar för organisationen
- Låg tolerans för förändring: personalen har en rädsla för att de inte har eller kan utveckla färdigheter och beteenden som kommer att krävas av dem.

Wieserman och Bantel (1992, refererad i Paren 2015, s 2) hävdade i sin studie att det fanns ett positivt samband mellan ålder och motstånd. Ju äldre man blev desto mindre flexibel blev man och desto mer ökade motståndet för förändringar.

2.5 Vad är jämställdhetsintegrering?

Stratigaki (2005) diskuterar begreppet *Gender Mainstreaming* och vad det har betytt för EU:s jämställdhetspolicy. 1996 definierade Europarådet Gender Mainstreaming som:

”GM is the (re)organisation, improvement, development and evaluation of policy processes, so that a gender equality perspective is incorporated in all policies, at all levels and at all stages, by the actors normally involved in policy-making.”

(Council of Europe, 1998: 15)

Gender Mainstreaming är inte fastställt i lag, tanken är istället att offentliga policys ska ändras så att de präglas av ett jämställdhetsperspektiv över tid (Stratigaki 2005, s.167) Kritik mot begreppet bygger på att det kan användas av motståndare till begreppet för att motverka jämställdhetsarbetet (Stratigaki 2005, s. 167). För att Gender Mainstreaming ska kunna implementeras, så måste både den nationella och den regionala nivån vara involverade (Stratigaki 2005, s. 168). Gender mainstreaming är ett exempel på en omorganisering och förändring som kan skapa motstånd och kommer på så sätt komplettera teorin om motstånd.

3. Bakgrund

I sin proposition till riksdagen så redogjorde regeringen för sin syn på hur de fyra jämställdhetspolitiska målen ska uppnås (prop. 2005/06:155). De jämställdhetspolitiska målen är; ”En jämn fördelning av makt och inflytande”; ”Ekonomisk jämställdhet”; ”En jämn fördelning av det obetalda hem- och omsorgsarbetet”; ”Mäns våld mot kvinnor skall upphöra” (Regeringens hemsida). Jämställdhetsintegrering innebär att ett jämställdhetsperspektiv införlivas i alla led av beslutsprocesser och att de aktörer som normalt sett deltar i beslutsprocessen har ansvar för att så sker” (prop. 2005/06:155, s. 53). Sett till de jämställdhetspolitiska målen, så ska mål formuleras, arbete rapporteras till myndigheter och uppföljning göras (prop. 2005/06:155, s. 54).

Regeringen fattade år 2007 ett beslut om att bevilja Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) 100 miljoner kronor för att bedriva ett projekt, kallat ”Program för hållbar jämställdhet” (SKL 2014, s. 7). 71 organisationer deltog, bl.a. kommuner, landsting och företag (ibid.). Projektet har vägletts av fyra strategier; ”Stöd till genomförande av jämställdhetsintegrering”; ”Styrning i form av kontinuerlig uppföljning av utvecklingsarbeten och förtroendefull dialog med deltagande organisationer”; ”Strategisk påverkan för att understödja hållbarheten i de förbättringar som deltagarna uppnår”; ”Störning, i form av lärande, utveckling och spridning” (ibid.). ”[Målet] [är] att skapa ett samhälle där kvinnor och män har samma makt att forma samhället och sina egna liv. [...] [r]esurser fördelas likvärdigt och [...]

verksamheter utformas för att möta både kvinnors och mäns, flickors och pojkers livsvillkor och behov (ibid.).

Under år 2007 undertecknade Malmö Stad den europeiska CEMR-deklarationen för jämställdhet mellan män och kvinnor på lokal och regional nivå (Makboul 2013b, s 4). CEMR-deklarationen är riktad till alla kommuner och regioner inom EU och har till syfte att tillämpa jämställdhet mellan män och kvinnor på politiska, ekonomiska och sociala områden. Enligt deklarationen utgör kommuner och regioner en viktig roll för att bygga ett jämställt samhälle inte endast på formella grunder utan även reella sådana. Kommuners befogenheter och närhet till medborgarna är viktiga förutsättningar för att detta ska uppfyllas (CEMR 2006, s 3). En ratificering av deklarationen förbinder således kommuner och regioner att bl.a. (CEMR 2006, s 7ff):

- Erkänna jämställdhet som en grundläggande rättighet
- Avskaffa stereotypa uppfattningar om kön
- Integrera jämställdhet i kommuners/regioners verksamheter

Detta uppfylls genom att kommuner och regioner ska:

- Utforma, anta och genomföra en handlingsplan för jämställdhet
- Avsätta resurser som ska tilldelas för att vidta åtgärder och följaktligen uppfylla deklarationen
- Delta i samråd om planen innan antagande, och se till att den sprids efter antagandet
- Upprätta ett system för utvärdering av planen, för att bedöma genomförandet av denna.

I september år 2011 beslutade Malmö Stads kommunfullmäktige att utforma en plan för jämställdhetsintegrering (Makboul 2013a, s 4). Huvudsyftet med utvecklingsplanen var att kvalitetssäkra kommunens arbetsplatser och den offentliga servicen som riktas till medborgarna. Utvecklingsplanen fastställde att Malmö stad senast år 2013 ska ha säkerställt kommunens arbete för jämställdhet och icke-diskriminerande. I kommunens arbete innefattas exempelvis likvärdig bemötande av medborgare, myndighetsutövning och verksamhet (Malmö Stad, s 1). Studier hade visat att män och kvinnor inte bedöms jämställt (Malmö Stad, s. 4). Som ett led i detta så beslutade Malmö Stad i juni 2012 att påbörja en integrering av jämställdhetsperspektivet i vård- och omsorgsverksamheten, till behövande enligt SoL (Socialtjänstlagen) och LSS (Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade). (ibid.) Anledningen var att resurserna skulle fördelas jämställt efter behov (ibid.). Det ska ske genom att öka medvetenheten om jämställdhet och införa hjälpmedel som ska se till att pengarna fördelas rättvist (ibid.). Socialtjänstlagen (SoL) fastställer att människor som är i behov av stöd för att klara av sin vardag ska få detta (Malmö Stad 2013, s. 5). Det är därför Socialtjänstens ansvar att se till att verkställandet av SoL genomförs (ibid.).

Detta projekt kom att kallas för jämställd biståndsbedömning och började med att en projektledare från Sociala resursförvaltningen samlade ett antal biståndshandläggare från respektive dåvarande stadsdelar och började med att diskutera jämställdhet (R1).

”Checklista för jämställd biståndsbedömning” (Checklistan) infördes för att se till att kvinnor och män bedöms på samma sätt, och inte efter deras kön (Checklista för jämställd biståndsbedömning, Malmö Stad, 2013). Checklistan är inte en lista av frågor som ska ställas till brukaren, de är istället kontrollfrågor som handläggaren ska

ställa till sig själv efter avslutat ärende (R2 2015). Detta för att se till att det beslut som tagits inte beror på vilket kön brukaren har (ibid.).

4. Resultat och analys

Nedan följer resultatet av det insamlade materialet, främst materialet från intervjuerna, men även med ett kompletterande material av beslut och rapporter. Analysen struktureras utifrån tre underrubriker vilka baseras på de valda frågeställningarna. Den första underrubriken om checklistans implementering och dess svårigheter för biståndshandläggarna kommer främst att analyseras utifrån Lipskys och Lundquist teorier och modeller om närbyråkraten samt utifrån de utvalda definitionerna av styrning och implementering. Den andra underrubriken om motståndet mot checklisten kommer att utgå från teorin om motstånd mot organisatoriska förändringar. Även aspekter och modeller av jämställdhetsimplementering kommer att analyseras under andra frågan. Vid varje underrubrik kan upprepningar av uttalanden från respondenterna förekomma då dessa kan analyseras utifrån olika teorier och aspekter.

4.1 Implementering av arbetet med checklisten och dess svårigheter

4.1.1 Styrning, kontroll och implementering av checklisten

Under år 2013 ansökte Malmö Stad, förvaltningen för vård och omsorg, om medel för ett utvecklingsarbete i jämställdhetsintegrering. Ansökan för finansiering gällde att göra könsuppdelad statistik, jämställdhetsanalyser av verksamheter samt utveckla mätbara mål och åtgärder för jämställdhetsintegrering och följa upp dessa. Ansökans uppsatta mål, som bör bl.a. vara specifika och mätbara, är att:

- belysa skillnader i beslut beroende på kön
- utveckla och utforma en modell som ska ge en mer jämställd biståndsbedömning
- integrera modellen i den nuvarande metodplanen i varje förvaltning

(Stadskontoret 2012, s 2f)

I ansökan som beviljades finansiering, framkommer även att resultatet av utvecklingsarbetet som består av ovanstående punkter ska leda vidare till att fler föreläsningar och workshops genomförs, att den utformade modellen för jämställd biståndsbedömning förs in i den nuvarande metodplanen och att modellen ska implementeras i den dagliga verksamheten. Enligt denna ansökan, som har skrivits under av ansvarig vård- och omsorgschef, har alla förvaltningars vård- och omsorgschefer tagit beslutet att införa ovanstående åtgärder (Stadskontoret 2012, s 3).

R1 (2015) berättar att ”beslutet var att alla ska använda sig av checklisten vid biståndshandläggningen. Det beslutet togs högst upp och då är det ju självklart att det ska gå ner i alla led.” Även Sannerstedt (2011, s 19) menar att en lyckad

implementering är då ett beslut stämmer överens med beslutsfattarnas avsikter. Trots att det finns ett beslut om att alla stadsområden ska implementera checklistan, tycks detta inte ha gått ner i alla led i alla stadsområden. R4 berättar om arbetet i hns stadsområde:

”Vi använde det inte så att man kan säga att alla använde den, men alla kände ju till den och hade den framför näsan på anslagstavlan. Men hur den sen faktiskt användes, det kunde vi inte visa.”

(R4 2015, s 2)

Vidare säger R4 (2015, s 2f) att hen inte såg det som ett krav att använda checklistan, trots att det var beslutat att de skulle göra det, på grund av att det inte fanns något sätt att se att alla kollegor faktiskt använde den. Det man skulle kunna säga menar hen är att kollegorna *kanske* var mer uppmärksammade i vissa situationer än de hade varit tidigare vad gäller att bedöma mer jämställt, dock ”kunde man inte visa svart på vitt att det blev så” (R4 2015, S 2).

Under tiden fick ett av stadsområdena finansiering för driva ett pilotprojekt som gick ut på att utvärdera checklistan. För att kunna göra denna utvärdering bestämdes det i stadsområdet som R2 och R3 jobbar för att börja integrera checklistan i verksamheten genom att varje handläggare fick i uppgift att använda sig av checklistan i fem olika ärenden var och senare reflektera över hur det hade gått för dem vid användningen. Handläggarna skickade alltså in svar på kontrollfrågorna i checklistan till den ansvariga som skulle kontrollera att alla hade använt sig av den. R2 påpekar att ”då fick alla använda sig av detta för att man skulle få in tänket och det. Och de flesta sa att de tyckte att det var väldigt bra, och att man reflekterade mer över besluten man tog” (R2 – R3 2015, s 4f).

Utöver åtagandet om att integrera modellen dvs. checklistan in i den ordinarie verksamheten, hade varje deltagare i jämställdhetsgruppen från respektive stadsområde i uppgift att informera om checklistan på ett APT (arbetsplatsträff), diskutera olika scenarier kopplat till jämställdhet varje månad som en punkt på APT:n och informera alla nyanställda om hur de jobbade med checklistan och jämställdhet (R2 – R3 2015, s 5). Dock fanns det skillnader även här i hur de olika stadsområdena arbetade med detta.

”Nä, och lite så som gjorde på Väster, att man gick ner och diskuterade på detalj, och att man granskade sina utredningar och så, det fanns inte hos oss. Det var något stadsområde som hade vissa meningar som man kastade ut i arbetsplatsgruppen vid arbetsplatsträffarna. Och så sa man: ”hur tänker vi angående de här sakerna?” och så diskuterade man kring det. Och det gjorde vi ett antal gånger men långt ifrån varje månad.”

(R4 2015, s 3)

Vidare berättar R4 att hen har påpekat flera gånger för sin chef att frågorna ska tas upp på agendan på arbetsplatsträffarna. Dock låg problemet inte i att ta upp punkten på agendan, utan det var först under mötet som problemet uppstod, då man sällan hann ta upp det under mötet, menar hen (R4 2015, s 6). Utifrån dessa beskrivningar tycks det ha funnits variationer i hur man implementerade beslutet om att integrera checklistan (eller modellen som det kallades i beslutet) i de olika stadsområdena. I ett av stadsområdena påbörjades arbetet med att ta in checklistan i verksamheten, vilket är förenligt med det tagna beslutet i början och vidare även förenligt med Sannerstedts

definition av en lyckad implementering. I det andra stadsområdet däremot tycks det ha stått stilla både i arbetet med att integrera checklistan i verksamheten, men också i övrigt jämställdhetsarbete kopplat till checklistan. Detta stämmer inte överens med definitionen av en lyckad implementering och kan därför kallas för ett implementeringsproblem (Sannerstedt 2011, s 19). Huruvida övriga stadsområden haft sådana implementeringsproblem är oklart, dock kan man utifrån ett antal faktorer anta att implementeringen inte varit lyckad där heller. R1 berättar bl.a. om hur kritiska involverade tjänstemän har varit vid uppstarten av projektet:

”Så då pratade vi om jämställdhet och det var liksom självklart för de flesta och så där... och sen pratade man i förhållande till verksamheterna och det var inte många som tyckte att det var relevant liksom i förhållande till handläggningen [...] alltså de såg inte alls nyttan med det, [...]. Upplever ni att det finns ett behov av att genomföra det här arbetet... men det var inte många som tyckte det, nej. Det var det inte. De var väldigt kritiska.”

En annan faktor som har bidragit till att vi utgår ifrån att implementeringen inte har skett som den ska i de övriga stadsområdena är den brist på svar om checklistan från majoriteten av dessa. Baserat på Malmö stads kommunikationspolicy som säger att ”Om en förfrågan inte kan besvaras inom 24 timmar ska vi ge besked om vem som behandlar ärendet och när avsändaren kan förväntas få ett svar.” (Malmö Stad 2006, s 13), tycks det vara underligt att majoriteten av de övriga stadsområdena inte hade någon som kunde svara eller ge besked om vem som kan svara på frågan om hur långt de har kommit i arbetet med jämställd biståndsbedömning. Endast ett av de övriga stadsområdena (som inte har varit med i intervjuerna) svarade med att skicka oss vidare till en tjänsteman, som inte heller gav något svar.

Trots att utfallet av implementeringen inte stämmer överens med det beslut som tagits menar R1 att hen inte ser det som en misslyckad implementering utan ser det istället som något som pågår fortfarande. Hen menar att checklistan fortfarande ska in i verksamhetssystemet och att det på något sätt inte har passerat utan snarare bara försenats på grund av saker som har kommit emellan (R1 2015, s 8).

Kan implementeringsproblemet bero på hur styrningen varit utformad? Projektet startade genom att vård- och omsorgscheferna från de då tio stadsdelarna valde att ansöka medel för att jämställdhetsintegrera sina verksamheter. I samband med att de fick medel, anställde de även en projektledare som skulle hålla ihop arbetet för jämställdhetsintegrering (R1 2015, s 1). Under projektets gång fick involverade handläggare gå på föreläsningar om jämställdhet, granska utredningar och utifrån det själva utforma en checklista. De ville senare själva fortsätta säger R2 och gav förslaget att starta jämställdhetsgruppen och fortsätta arbetet efter projektets slut (R2 2015, s 1f). Baserat på denna beskrivning kan man tyda att arbetet med att jämställdhetsintegrera verksamheten är en form av indirekt styrning då beslutet har inneburit både en fördelning av resurser och en tilldelning av en verkställarroll (Lundquist 1992, s 80) som en utomstående projektledare fick. Utöver detta kan man även tolka en viss handlingsfrihet hos handläggarna genom att de fick utforma checklistan tillsammans och senare även bestämma hur de ville gå vidare med arbetet, vilket bekräftar att styrningen är mer av en indirekt karaktär än en direkt.

Vid frågan om implementeringen av checklistan hade varit mer framgångsrik om man hade gett ett direktiv om att det måste göras samt om chefen hade kontrollerat att det gjordes, svarade R1 följande:

”Ja, absolut.[...] Men absolut om det ska ske nåt framgångsrikt, så ska det inte vara valbart och det har ju uppfattats av många att det är. Det är det inte, utan det är beslutat att vi ska arbeta med det här.” (R1 2015, s 3f)

Alltså menar hen att en mer direkt styrning hade gett en mer lyckad implementering. Även tidigare nämnda kommentarer från R4 om att det inte gick att visa om checklistan faktiskt användes (R4 2015, s 3) visar på att det har funnits en brist i att kontrollera om checklistan har använts eller inte.

4.1.2 Att förstå beslut

Vilka svårigheter och utmaningar har handläggarna stött på vid implementeringen och användningen av checklistan? Kan dessa vara att det har brustit i handläggarnas förståelse, befogenheter eller vilja i att implementera och använda checklistan? R1 berättar att det var många som var kritiska mot att förena jämställdhet med handläggning innan de hade förkunskaper om de skillnader som rådde i handläggningen. Jämställdhet i sig verkade självklart för många, men när man pratade om jämställdhet i förhållande till handläggningen, där man alltid har utgått från ett individperspektiv och inte från ett könsperspektiv, var det svårt för många att förstå vilken nytta detta arbete skulle ha (R1 2015, s 1).

”Alltså det var väl mer att det var verkligen helt och hållet utan någon förkunskap om att liksom att det finns studier som har visat på det och det och det. [...] vi gör olika, alltså olika bedömningar för kvinnor och män, [...] Så det var inget konstigt på det viset, men om man inte har någon kunskap om det så är det svårt att kunna sätta sig in i det.”
(R1 2015, s 2).

R1 berättar vidare att det var en utmaning att få med alla handläggare i jämställdhetsarbetet på grund av det motstånd de visade (R1 2015, s 1). Även R4 betonar vikten av att ha kunskap och att förstå innebörden av checklistan och jämställdhet. Hen påpekar att en checklista som man bockar av i systemet inte är tillräcklig för att bedöma jämställt utan menar istället att checklistan måste kompletteras med levande diskussioner så att man kan *förstå* innebörden av de beslut man tar. “Man ska inte bara bocka av, man ska liksom förstå och tänka.” (R4 2015, s 4). Då diskussionerna i detta stadsområde inte ägde rum regelbundet (R4 2015, s 3), kan man dra slutsatsen att det brustit i förståelsen om vad jämställdhet är och vad som förväntas av närbyråkraterna vad gäller användningen av checklistan i detta stadsområde.

Även i det andra stadsområdet betonas vikten av kunskap, då R2 uttrycker att hen som handläggare inte visste så mycket om jämställdhet, men att hen under den här tiden har utvecklats och lärt sig väldigt mycket. Handläggaren menar att arbetet kopplat till checklistan dvs. föreläsningarna och diskussionerna om jämställdhet, har bidragit till att man ser på samhället på ett helt annat sätt än vad man gjorde tidigare. ”Just för min del kände jag liksom att jämför jag nu och då så ser jag en jättestor skillnad.” (R2 2015, s 1). R4 från det andra stadsområdet pratar om en grupp som saknar denna

kunskap och som uttrycker att checklistan och jämställdhet är "[...] trams, vad gör det för skillnad?". Hen menar att det krävs en viss kunskap för att kunna implementera checklistan. Själv hade handläggaren läst på om jämställdhet och menar att det är viktigt att kunna argumentera för det, då det annars kan bli jobbigt när kollegor frågar "Jaja, vad är detta, vad gör det för skillnad?" (R4 2015, s 2). Baserat på detta tycks en svårighet för handläggarna ha varit att förstå inte bara beslutet i sig, alltså hur man förenar jämställdhet och handläggning utan även att förstå och tänka utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Det har dock inte endast varit en svårighet för handläggarna som inte har haft tillräckligt med förståelse om hur man förenar jämställdhet med handläggningen, utan det har även varit en utmaning för de handläggare som har haft kunskap att kunna argumentera och försvara hur arbetet kan göra skillnad.

4.1.3 Att kunna implementera

En annan svårighet vid implementeringen av checklistan berodde på bristen på befogenheter. Handläggarnas (de som var med i jämställdhetsgruppen) främsta uppgifter har varit att informera sina kollegor om de analyser de gjorde innan de utformade checklistan där de kunde se skillnader i hur de själva och deras kollegor bedömde vid handläggningen av kvinnor respektive män. Beslutet fastställde också att handläggarna skulle vara ett stöd för nyanställda, medarbetare och chefer i implementeringen av checklistan. R1 säger att handläggarna i jämställdhetsgruppen hade mandat att genomföra sina uppgifter och lägga ner tid på checklistan och arbetet kopplat till det. Dock hade dem inget mandat att kontrollera sina kollegor eller ansvara för om implementeringen faktiskt gjordes (R1 2015, s 5ff). "[...] den enda som har mandat att genomföra nånting, det är chefen. Alltså att det faktiskt händer nånting, det är chefen. Och det är stor skillnad. Det tycker jag inte ska ligga på enskilda personer" (R1 2015, s 7).

Då ansvaret för och kontrollen av implementeringen ligger på chefen skapar det svårigheter för handläggarna att påverka implementeringens utfall då de saknar verktyg att få kollegorna att verkligen använda checklistan. En av handläggarna berättar om implementeringen: "[...] det låg på oss, det var ju vi som fick hålla fanan högt och ständigt påpeka att: "nä men glöm inte det här."" (R4 2015, s 3). Handläggaren känner alltså att ansvaret låg på dem att ständigt påpeka för kollegorna att använda sig av checklistan samtidigt som de inte hade ett ansvar att se till att det faktiskt gjordes. Bristen på kontroll och avsaknaden av befogenheter för utkrävande av implementering, kan ge negativa effekter på checklistans implementering och överlevnad. R2 berättar exempelvis att många av de handläggare som har suttit i jämställdhetsgruppen har slutat vilket har gjort att kunskapen försvunnit ur gruppen (R2 2015, s 10). Även inför kontakten med övriga stadsområden har vi fått informationen om att de flesta av handläggarna i jämställdhetsgruppen har slutat arbeta på sina ordinarie arbetsplatser och därför fanns oklarheter om vilka tjänstemän som har till uppgift att informera om checklistan i just det stadsområdet. Detta skapar svårigheter för de handläggare som är kvar då de ständigt bär ett ansvar att informera och utbilda handläggare, men utan att på riktigt påverka implementeringens utfall. R2 berättar att de har varit rädda att allt ska rinna ut i sanden i samband med projektets slut. Det de ska göra för att förhindra att checklistan och arbetet med jämställdhet blir

för beroende av jämställdhetsgruppen är att ta in checklistan i deras elektroniska system.

”Men vi såg att vi inte kunde ha det i pappersform, vi måste ha in det i vårt system så att det blir vardag, och kommer det nyanställda och de inte har blivit informerade om checklistan. Då blir ju de såhär: ”Vad är det här då?” Och då kanske de får gå till någon som får berätta. Och det är ju det vi har sagt också, att det får ju inte bli för sårbart heller. Om det bara är vi i jämställdhetsgruppen. Vi kan inte dra allting utan vi måste ut till alla, för folk slutar. Det är många som har slutat, och då försvinner kunskapen.” (R2 2015, s 10)

Det är först när checklistan integreras i verksamhetssystemet som det blir möjligt att se om alla verkligen använder checklistan, för att då kan handläggarens chef (via handläggarens kontrollfrågor, vår anm.) se om handläggaren har bedömt jämställt i alla ärenden, och om inte, så syns också en motivering (R2 2015, s 10f).

4.1.4 Att vilja implementera

Det är inte bara förståelsen och befogenheterna som har spelat en roll för implementeringen av checklistan hos handläggarna utan även *viljan* att göra det. R2 berättar exempelvis att hen involverades i projektet genom att anmäla sitt *intresse* att vara med i en grupp som skulle prata om jämställdhet (R2 2015, s 1). Även R3 involverades i gruppen genom sitt intresse för jämställdhet då hens chef frågade om någon ville ersätta en tidigare handläggares plats i gruppen (R3 2015, s 1). Båda uttrycker att vilja och engagemang är grundläggande faktorer för att man ska kunna använda och implementera checklistan då den kräver att handläggaren vid användningen är ärlig och kan granska sig själv. Detta kräver att man som handläggare pratar om jämställdhet regelbundet på exempelvis på kafferasten, APT:n och veckoträffen. Det krävs alltså mer än en checklista eller en utbildning per halvår för att kunna göra en jämställd biståndsbedömning (R2 – R3 2015, s 7f).

Även R1 berättar om vikten av ett engagemang i arbetet med jämställdhet för att implementeringen av checklistan ska vara framgångsrik. Hen påpekar att ”vissa [handläggare] gjorde det med stort engagemang medan andra inte” (R1 2015, s 4) och att:

”Det vilar väldigt mycket [på ett engagemang, vår anm.], så länge det kan uppfattas som valbart i praktiken, inte i beslutet, men i praktiken så vilar det... Och det är inte rätt, men det tror jag att det gör.” (R1 2015, s 4)

Baserat på tidigare resonemang (se punkt 4.1.1, s 11) tycks det ha varit valbart använda sig av checklistan och därför har implementeringens utfall påverkats av engagemanget i respektive stadsområde. Där engagemanget har funnits, har även användningen av checklistan varit mer aktiv bland handläggarna (R1 2015, s 4). Vidare berättar hen om de som inte har engagemang att arbeta med jämställdhet:

”De sitter där på mötena och ”okej, mmm” och så... Men det händer ingenting mer. För att något ska vara långsiktigt så behövs det faktiskt ett engagemang. Det behöver genomföras kontinuerligt, det räcker inte att ta fram ett material och sen säga ”kör” och sen är det klart. Alltså det här måste vara nånting som upprätthålls” (R1 2015, s 4)

Även R4 berättar om att hen är intresserad av att arbeta med jämställdhet då hen tycker att det är en viktig fråga, vilket är också därför hen valde att engagera sig i jämställdhetsgruppen. ”Jag är ju intresserad av det här, så jag har kanske prioriterat det då framför, eller såg till att jag hade möjlighet att göra detta.”, dock uttrycker hen att stadsområdet hen kommer ifrån inte har varit lika engagerade i frågan (R4 2015, s 6).

”Men den chefen kanske tycker att det här är en viktigare fråga, håller den på agendan hela tiden. Jag kan inte tycka att man har gjort det hos oss, där jag kommer ifrån. Inte för att de inte tycker det är viktigt, men de har inte lagt tiden och resurserna på det.” (R4 2015, s 6)

Vidare menar R4 att arbetet inte kan ligga på en specifik person. Biståndshandläggare kan vara med i arbetet genom att lyfta fram hur de har arbetat och visa hur det ser ut, men i slutändan är det inte handläggaren som har mandat från sina kollegor utan det är chefen (R4 2015, s 6).

Chefen och hens engagemang tycks också ha en stor roll i implementeringens framgång. R1 säger att trots att det var ett gemensamt beslut att använda sig av checklistan och vara en del av jämställdhetsarbetet så har det ändå funnits skillnader i engagemanget mellan stadsområdena. Hen framhåller att i de stadsområden där enhetscheferna varit drivande, har det hänt saker som har varit positiva för jämställdheten och som senare också har levt vidare, medan det i andra stadsområden där engagemanget inte funnits från början inte hänt lika mycket (R1 2015, s 2). Detta driv och engagemang förmedlar cheferna sedan vidare till sina medarbetare (R1 2015, s 4). Även R4 tror att hur mycket chefen pratar om jämställdhet, kollar upp och håller frågan levande med sin personal är betydande för implementeringen av checklistan och dess framgång (R4 2015, s 6). I stadsområdet där R4 arbetar tycks chefen inte ha varit tillräckligt engagerad vilket kan ha påverkat betydelsen av checklistan bland medarbetarna och även implementeringen av denna.

”Vi som varit med i projektgruppen har påpekat för chefen om att vi har de här frågorna som vi ska ta upp vid vår arbetsplatsträff, och det var inga problem. Frågan kom upp som en punkt, men den punkten hanns sällan med, och som chef så har man ju ansvar för att de punkter som finns på agendan ska hinnas med. Och om man alltid aldrig hinner med den punkten, då visar man ju på att den är ju mindre viktig än alla de andra punkterna.” (R4 2015, s 6)

R1 betonar att det inte ska finnas något utrymme att prioritera bort frågan, men då verkligheten kommer emellan brister det och skapar möjlighet för bortprioritering. Dock tror hen inte att cheferna väljer att inte jobba med jämställdhet medvetet utan att det är små bortprioriteringar som blir stora och betydelsefulla. Exempelvis kan det handla om att det prioriteras bort från APT:n eller att man inte hinner gå på ett möte. Under de två åren då projektet ägde rum fanns en del aktiviteter och där fanns då de handläggare som var först på varje möte, som hade ett stort engagemang och som hade chefen med sig (R1 2015, s 3f).

Bristen på engagemang hos cheferna kan ses både som en svårighet och en utmaning för handläggarna. Då viljan inte finns hos cheferna att prioritera implementeringen av checklistan påverkar detta även resten av arbetsgruppen (se resonemanget ovan) och

försvarar på så sätt handläggarnas uppgift att informera om implementeringen av checklistan. Följaktligen är det en utmaning för handläggarna att få med personer utan engagemang i arbetet för jämställdhet. Även Lundquist ser prioriteringar av beslut som avgörande för en lyckad implementering.

4.1.5 Resurser och närbyråkrater, enligt Lipsky

I ett av stadsområdena som arbetade med checklistan fick man ekonomiskt stöd för att implementera och senare utvärdera hur det hade gått. Det ekonomiska stödet gjorde det möjligt för en biståndshandläggare att frikopplas från det ordinarie arbetet till femtio procent och satsa de timmarna på arbetet med checklistan. Arbetet med checklistan i detta område, som även nämnts tidigare, gick ut på att varje handläggare fick i uppgift att använda sig av checklistan vid fem av sina handläggningar och senare kommentera hur det hade gått vid användningen (R2 2015, s 4). R2 menar att det är gör stor skillnad när man blir frikopplad på femtio procent och bara kan jobba specifikt med checklistan och arbetet kopplat till den. Resurserna är enligt hen alltså en viktig faktor till varför de i deras stadsområde använt sig mer av checklistan jämfört med övriga stadsområden (R2 2015, s 5). Även R3 uttrycker betydelsen av resurser i detta arbete:

”Det är ju svårt att lägga ner så mycket tid på ett sånt här arbete om man samtidigt ska sköta sitt ordinarie arbete samtidigt, så jag tror absolut att vi har kommit så långt, eller att det har arbetats så mycket på vårt område, det beror ju på att [R2, vår anm.] var frikopplad, att [hen, vår anm.] ägnade sig helt och hållet åt detta på halvtid.” (R3 2015, s 5f)

Trots att detta stadsområde fick finansiering där en handläggare kunde arbeta med checklistan på halvtid, uttrycker handläggarna ändå att den stora arbetsbelastningen medfört svårigheter för dem att använda och implementera checklistan. Under tiden då de skulle arbeta med checklistan skedde en omorganisering av stadsdelarna, byte av lokaler, byte av handläggningssätt och byte av verksamhetssystem. R3 uttrycker att det var väldigt tufft att hantera allting på samma gång och berättar vidare att tid är en viktig faktor vid implementering. ”Vi pratade om det, [...] att vi hade läst någonstans, att om man ska implementera en sak, så dröjer det fem år, och då ska bara ha en sak att koncentrera sig på. Och det säger rätt så mycket.” (R3 2015, s 4)

Även R1 uttrycker att arbetsbelastningen har försvårat handläggarnas användning av checklistan. Hen menar att ju längre ner man kommer i chefspositionerna desto svårare blir det att verkställa beslutet (från en engagerad ledning), på grund av att den pressade situationen inte tillåter det (R1 2015, s 3). Trots detta säger R1 att de ska utgå från de resurser som finns och att det inte krävs finansiella resurser för att använda checklistan. Det som är viktigt är istället att ha mandat för att genomföra och lägga tid på arbetet (R1 2015, s 7).

Den mest uppmärksammade svårigheten som biståndshandläggarna tagit upp vid utvärdering i ett stadsområde var checklistans utformning som är i pappersform. R2 förklarar att:

” [...] när man har så mycket att göra som vi har och vi tar många beslut varje dag. Då är det lätt att glömma bort liksom, att rannsaka sig själv och ta den här reflektionstiden. Och då var det många som sa: det här måste in elektroniskt. Och det har ju vi jobbat för väldigt mycket. Och nu har vi fått det. I början av nästa år så ska det komma in i vårt nya system”

(R2 2015, s 4)

Enligt Lipsky (1980, s 29) påverkas närbyråkraterna och deras implementering av otillräckliga resurser i förhållande till tjänsten de utför. Lipsky tar upp socialsekreterare som ett exempel på ett fall där resurserna inte räcker till på grund av att ett överflöd av pappersarbete. Pappersarbete som inkluderar exempelvis formulär och projektplaner har en tidskrävande effekt på närbyråkraterna då det lämnar dem med mindre tid för sina huvuduppgifter (Lipsky 1980, s 30f). Så verkar ha varit fallet med handläggarna och checklistan där handläggare dels har blivit påverkade av alla systembyten och dels haft svårigheter med pappersarbetet, vilket kan ha gjort att de bortprioriterat frågan.

4.2 Motstånd mot jämställdhetsintegrering

Projektet jämställd biståndsbedömning som innefattar checklistan och arbetet kopplat till det beskrivs som en process av förändringsarbete för att normalisera jämställdhetsperspektivet i arbetssättet (R1 2015, s 11). R1 påpekar att det är beslutat att ”Allting som tas fram, allting som görs ska ha ett jämställdhetsperspektiv.” Vilket tyder på gender mainstreaming. Detta beskrivs som en omorganisering eller förändring där alla policyer och nivåer av politiska beslutsfattare ska präglas av och integrera ett jämställdhetsperspektiv (se punkt 2.6). R3 beskriver det så här:

Det ska ju vara en naturlig del i jobbet. Det ska ju inte vara nåt speciellt att: ”nu ska vi prata jämställdhet. Det optimala är ju att vi inte ska behöva tänka på att arbeta med det. Det är ju det bästa, men dit är det ju långt. (R3 2015, s 8)

I projektets inledning var det många handläggare, inklusive de som senare skulle komma att ingå i jämställdhetsgruppen, som var negativt inställda till att jämställdhet skulle vara en faktor i deras yrkesutövning. Det var inte många som tyckte att det var relevant att tänka på handläggningen utifrån ett könsperspektiv då handläggarna alltid utgått från behov och ett individperspektiv. Det var enligt R1 en utmaning att få med dem i projektet då det var väldigt mycket motstånd mot att integrera jämställdhet i ett arbete som hade varit behovsanpassat. Även R3 berättar om motståndet:

”Alla jublar ju inte. Så är det ju. Även om det ska ingå i jobbet, det ska ju inte vara något speciellt med det. Det ska ju vara så självklart, men det tar ju lite tid innan vi kommer dit tror jag. Det ska hela tiden finnas i verksamheten utan att man skänker det en tanke. Men det tar lite tid.” (R3 2015, s 13)

Enligt R1 kunde handläggarna inte se nyttan med omorganiseringen (R1 2015, s 1). Personalens brist i att se nyttan av gender mainstreaming skulle kunna vara en orsak till varför motståndet mot checklistan och jämställdhetsintegrering uppstod, vilket även påpekas av Kotter och Schlesinger (se punkt 2.5). R4 ger en annan aspekt av motståndet (2015, s 4) genom att berätta följande:

”Men just det här med jämställdhet, det är ju inte alla som kan se nyttan av det. Det är lätt att

Handledare: Stina Melander

det hamnar i: ”Jaja, det är bara för att kvinnorna ska få det bättre.” Nä, det handlar ju om att alla ska få det bättre på olika sätt naturligtvis, men att man visar på det här. Jag tror man måste ha den diskussionen. För att det ska bli ett annat tänk.” (R4 2015, s 4)

Här pratas det inte lika mycket om huruvida beslutet eller förändringen medför fördelar eller nackdelar till organisationen utan beskrivningen avser istället ett motstånd som baseras på rädslan eller upplevelsen av att förlora mer än vad man kan vinna (se punkt 2.6).

Det poängterades att processen att integrera tänket kring jämställdhet i bedömningen inte är avslutad, det är en fortgående process (R1). Vad som också nämndes i intervjuerna var att inställningen till att använda sig av checklistan och de kontrollfrågor som fanns i den skilde sig beroende på hur länge personerna innehaft yrket. Nyexaminerade tyckte att de (frågorna) var ett bra sätt att se om alla aspekter kommit med i bedömningen, medan mer erfarna handläggare kunde känna sig begränsade (R4). Det bekräftar Wiserman och Bantels tes om att i takt med att människor blir äldre så blir de mindre benägna att ta till sig förändringar.

En anledning till varför handläggarna i början var negativt inställda till checklistan var att den bara fanns på utskrivet papper i början (R2). Det var ett till papper som skulle finnas på skrivbordet, som skulle funderas över, vilket var stressande för många (ibid.). Det framkom också att det fanns farhågor för att allt för många frågor inte skulle uppskattas av brukarna, men i själva verket så var det handläggarna som var mest negativa (R4). En del av motståndet berodde också på att vissa handläggare ansåg att de hade mycket att göra, och att ytterligare uppgifter, skulle gå ut över annat (ibid.). Det kan relateras till Kotters och Schlesingers teori om motstånd och punkten om *Låg tolerans för förändring*. Handläggarna tror inte att de har det som krävs för att kunna arbeta med checklistan och samtidigt ge deras andra arbetsuppgifter samma rättvisa.

5. Diskussion och slutsats

5.1 Närbyråkrater och implementering

En intressant aspekt med intervjuerna, är den bild som framträder när det gäller handläggarnas uppfattning om utmaningar och svårigheter, i relation till Lundquists teori om förstår, kan och vill. R4 var tydlig med att det finns handläggare som förstår problemet med jämställd biståndsbedömning, och att de vill göra något åt problemet. Men om deras chefer, enhetscheferna, inte prioriterar problemet, så kan inte handläggarna göra någonting åt saken. Enhetscheferna kan göra något åt problemet, då de har fått mandat till detta av sina överordnade, men de vill inte då de istället prioriterar annat. Det sätter fingret på kärnan i Lundquists teori.

Ett sätt att tänka på teorin i fallet med biståndsbedömningen, är ett rutnät, 3x3 rutor stort. Varje rad representeras av högre chefer, enhetschefer och handläggare, respektive. Varje kolumn av förstår, kan och vill. För att checklistan ska implementeras och användas i hela organisationen, så måste alla rutor peka åt samma håll. Om en enhetschef inte vill, så har inte handläggarna mandat att genomföra något.

Om en enhetschef inte förstår, så kan denne inte heller ge ett tydligt mandat till sina handläggare.

Det kan också relateras till Sannerstedts teori om vad som kan anses som en lyckad implementering. Det ska finnas en röd tråd mellan politikernas beslut och förvaltningens verkställande, men problemet är här att det finns fnurror på tråden, i form av chefer eller handläggare som inte tar sitt ansvar när det gäller att verkställa och implementera ett politiskt beslut. Att den röda tråden inte tydligt kan följas från början till slut är också tydligt i och med att styrningen inte är tydlig. Som R4 sa, så hade en tydligare styrning varit önskvärd. I dagsläget så går det inte att se om handläggarna har gjort det de ska göra. Handläggarna har inte mandatet att kontrollera sina kollegor, och en del av handläggarnas chefer har helt sonika inte gjort det.

Lundquists och Sannerstedts teorier, tillsammans med intervjuerna, belyser de problem som en implementering av ett verktyg kan medföra, om inte alla drar åt samma håll. Trots att de högre cheferna tagit initiativ till en utredning, och beslutat att underordnade (enhetschefer) ska ge ett mandat till handläggare att arbeta med checklistan, så arbetar inte alla stadsdelsområden med det på samma sätt. En ruta pekar åt ett annat håll (exempelvis enhetschefens), vilket i sin tur klipper av den röda tråden. En enhetschef kan bevisligen ha mycket makt.

En tolkning som kan göras i sammanhanget är att det är den direkta styrningen som är att föredra. En direkt styrning innebär att om handläggaren inte gör på det sätt som chefen och reglerna föreskriver, så gör handläggaren fel. En direkt styrning är också vad handläggare involverade i projektet förespråkar (se R2) vilket också har bestämts av den högsta ledningen. Det kan dock argumenteras för att en direkt styrning ska vara lyckad, så beror det också på Lundquists teori om förstår, kan och vill, att alla involverade pekar åt samma håll. Vad som också kan tänkas vara nödvändigt, är att konsekvenser införs, om inte rådande bestämmelser. En enhetschef kan välja att ignorera ett beslut, även ett direkt sådant, om det inte påverkar hen.

Ett exempel på detta är beslutet att införliva checklistan i det elektroniska systemet. Handläggarna lyfte fram det som ett beslut som var viktigt för att systematisera kontrollen av checklistan, och möjligheten att föra statistik över denna. Men det löser i sig inget problem att det finns statistik över handläggarens beslut, om enhetschefen inte bryr sig om statistiken har inget hänt. Det är som R4 säger, om inte enhetschefen aktivt kontrollerar handläggarna och inför konsekvenser för regelbrytning så är litet vunnet.

I sammanhanget bör dock också nämnas att enhetscheferna ibland är tvungna att prioritera, de har andra arbetsuppgifter och projekt som också ska genomföras, vilket projektledaren hade förståelse för. Det kan visa på att cheferna inte aktivt bortprioriterar jämställdhetsaspekten, vilket också handläggare och projektledare påpekar. Det i sig kan också relateras till kan, i Lundquists teori. Att enhetschefer inte alltid kan genomföra något behöver inte nödvändigtvis bero på mandat från högre chefer, utan kan också bero på att de har andra saker som måste prioriteras.

5.2 Motstånd mot implementeringen

Angående motståndet mot implementeringen så är det intressant att se på det ur Parens perspektiv. Människor är i början av ett projekt eller en förändring negativt inställda, vilket bl.a. beror på att de inte förstår vad förändringen innebär. Att det gick att ske en attitydskillnad hos människor efter en viss tid tycks bekräfta tesen. I samband med Gender Mainstreaming, så kan de negativa attityderna förstås. En sak som kan nämnas är det motstånd som har yttrats mot implementeringen. Det finns handläggare som inte tycker att ett jämställdhetsperspektiv är nödvändigt, för att de redan är jämställda. Sen finns det de människor som är negativt inställda mot förändring generellt. Vi hittade inga gemensamma nämnare för varför olika handläggare var negativt inställda på olika sätt.

6. Källförteckning

6.1 Förstahandskällor

R1 = Tjänsteman i Malmö Stad. Intervju 10 december 2015.

R2 = Tjänsteman i Malmö Stad. Intervju 01 december 2015.

R3 = Tjänsteman i Malmö Stad. Intervju 01 december 2015.

R4 = Tjänsteman i Malmö Stad. Intervju 07 december 2015.

6.2 Andrahandskällor

CEMR 2006. *Den EUROPEISKA DEKLARATIONEN FÖR JÄMSTÄLLDHET mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå.* [Elektronisk]

Tillgänglig: http://www.ccre.org/docs/charte_egalite_sv.pdf. Hämtdatum: 2015-12-13

Council of Europe 2004. *Gender mainstreaming Conceptual framework, methodology and presentation of good practices.* [Elektronisk] Tillgänglig:

https://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/gender-mainstreaming/EG_S_MS_98_2_rev_en.pdf. Hämtdatum: 2016-01-06.

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (red.) (2012). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad.* 4., [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik

Knape, Anders – Carina Sandór – Lars Persson, 2014. *Program för hållbar jämställdhet. Resultatrapport för perioden 2011-2013.* Sveriges Kommuner och Landsting. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://webbutik.skl.se/sv/artiklar/program-for-hallbar-jamstallldhet-resultatrapport-2011-2013.html>. Hämtdatum: 2015-22-22.

Lipsky, Michael (1980). *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation

Lundquist, Lennart (1992). *Förvaltning, stat och samhälle*. Lund: Studentlitteratur

Malmö Stad 2006. *Kommunikationspolicy för Malmö Stad*. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://malmo.se/download/18.af27481124e354c8f1800037729/kommunikationspolicy+Malmo+stad.pdf>. Hämtdatum: 2015-12-19

Malmö Stad u.å. *Utvecklingsplan för jämställdhetsintegrering*. [Elektronisk] Tillgänglig: http://malmo.se/download/18.29c3b78a132728ecb5280001104/Jmndhetsintegrering+Utvecklingsplan_korr9aug.pdf. Hämtdatum: 2015-12-14

Paren, Jeanny u.å. *Resistance to change i Organizations*. [Elektronisk] Se bilaga 3

Pincus, Ingrid 2002. *The Politics of Gender Equality Policy: A Study of Implementation and Non-Implementation in Three Swedish Municipalities*. Diss., Örebro Universitet

Prop. 2005/06:155. *Makt att forma samhället och sitt eget liv - nya mål i jämställdhetspolitiken*

Sannerstedt, Anders, 2001. "Implementering: hur politiska beslut genomförs i praktiken" i Bo Rothstein (red.) *Politik som organisation*. 3., [rev.] uppl. Stockholm: SNS, s. 18-47.

Stadskontoret = Malmö Stad – Avdelningen för integration och arbetsmarknad, Ansökan om medel för att utvecklingsarbete avseende utvecklingsplan för jämställdhetsintegrering. [Elektronisk] Se bilaga 2.

Stratigaki, Maria, 2005. "Gender Mainstreaming vs Positive Action -An Ongoing Conflict in EU Gender Equality Policy", *European Journal of Women's Studies* 12(2): 165-186.

Trost, Jan, *Kvalitativa intervjuer*, 3. uppl., Studentlitteratur, Lund, 2005

7. Bilagor

7.1 Frågeformulär

Bilaga 1

1. Hur startade projektet? Varför? 2. Vilka utmaningar fanns vid projektets uppstartsfas?
3. Fanns det ett motstånd mot projektet? Vilka var argumenten för att inte använda checklistorna? Var det en viss förvaltning/tjänsteman som uttryckte detta motstånd?
4. Vaarför finns det en så stor variation mellan de olika stadsområdena i användning av checklistorna?
5. Hur använder man checklistorna? Vilken frihet har man i användningen av dem?
6. Hur skiljer sig bedömningen av bistånd med checklistorna i jämförelse med och utan checklistorna (vad gäller tjänstemännens förhållningssätt till sitt arbete och relation till brukarna)?
7. Vad var jämställdhetsgruppens uppgift? Fick de någon utbildning innan och vad handlade denna om?
8. Hur mycket vet ni om jämställdhet? Hur mycket visste ni tidigare? Hur stor kunskap har ni om jämställdhet? Vad är jämställdhet?
9. Finns det specifika lagar, regler och/eller mål som främjar jämställdhet och vilka är relevanta att följa i ert arbete? Vad innebär målet?
10. Hur villiga var ni/handläggarna att arbeta utifrån checklister i början av processen?
11. Vilka utmaningar ser ni i att använda checklistan vid biståndsbedömningen? Finns det svårigheter? Passar checklistan bättre en viss typ av tjänsteman än en annan?
12. Hur är checklistorna positiva i ert arbete? Finns det andra sätt som hade varit bättre för implementeringen av jämställdhet?
13. I vilken utsträckning är checklistan förenlig med er roll som biståndshandläggare? Upplever ni att ni uppfyller er huvuduppgift eller finns det någon motsättning till er huvuduppgift?

14. Vad krävs för att implementeringen av checklistan ska vara framgångsrik? Av tjänstemannen/ chefer?

16. Hur går ni vidare nu, efter att projektet avslutats?

17 Har ni andra arbeten/projekt där ni aktivt arbetar för jämställdhet?

7.2 Malmö Stads beslut om implementering



Malmö stad

Avdelningen för integration och arbetsmarknad

Ansökan om medel för att utvecklingsarbete avseende utvecklingsplan för jämställdhetsintegrering

För att Du ska kunna arbeta med Din ansökan på bästa sätt så spara först blanketten. Då kan Du arbeta vidare med den vid ett senare tillfälle.

När Du är klar med Din ansökan skicka den med internpost till *Stadskontoret, avdelningen för integration och arbetsmarknad, Cecilia Bengtsson*

Frågor besvaras av:

Lotta Heckley, tfn 040 34 12 17

Cecilia Bengtsson, tfn 040 34 11 96

Anders Eriksson, tfn 0733 59 60 70

Namn på den/de förvaltningar/bolag som ansökan avser:

Samtliga tio stadsdelsförvaltningar och sociala resursförvaltningen.

Kontaktperson

Namn:

Susanne Jordal

Telefon:

34 60 42

E-post

susanne.jordal@malmo.se

Funktion:

Processledare

Uppgifter om utvecklingsarbetet

Berör utvecklingsarbetet något av de prioriterade verksamhetsområdena?

Vilket/Vilka?

Social omsorg och sociala tjänster, artikel 15

Ansökan avser att göra en kartläggning/nulägesbeskrivning av biståndsbesluten inom vård och omsorg då det kan finnas skilda förutsättningar för kvinnor och män i deras möte med socialtjänsten.

Arbetsgivarrollen, artikel 11

I arbetet med bemötande och insatser på lika villkor för kvinnor och män bidrar utvecklingsarbetet till en ökad jämställdhet på arbetsplatsen.

Vilken/vilka av följande effektmål ska utvecklingsarbetet arbeta mot?

- X könsuppdelad statistik
- X kontinuerliga jämställdhetsanalyser i det ordinarie arbetet
- X verksamhetsspecifika mätbara mål och åtaganden som ökar jämställdheten och som ingår i verksamhetsplaner och budget
- X uppföljning av mål och åtaganden

Beskriv det utvecklingsarbete som ska bedrivas samt en nulägesbeskrivning som visar på behovet av arbetet.

Det har visat sig i studier i andra kommuner att det kan råda skillnader i de biståndsbeslut inom SoL/LSS som tas mellan kvinnor och män. Det finns ingen anledning att anta att Malmö skiljer sig i detta avseende. Det är viktigt att säkerställa likställigheten för malmöbon.

Vård och omsorg utgör 27 % av Malmö stads verksamheter. Den har en omslutning på 3,5 mdkr. Idag är det ca 15 000 malmöbor som berörs av insatser av olika slag. Det planerade utvecklingsarbetet innebär initialt en kartläggning av nuläget och därefter utarbetande av en modell av jämställdhetssäkring av biståndsbedömningen.

I Jämstöds Praktika som är en metodbok för jämställdhetsintegrering finns bl. a. metoder som är lämpliga att använda när man ska arbeta med kartläggning, analys och målformulering.

Det finns könsuppdelad statistik som bland annat kan analyseras med Qlick View, men för att underlätta analysarbetet måste man utveckla verktyget för att få fram ändamålsenliga rapporter.

En person frigörs under 8 månader för att arbeta med kartläggningen och påbörja utvecklingsarbetet bl. a. genom workshops och föreläsningar.

De beviljade medel på 480 000 kr innebär att anställningen av projektledaren förkortas till 8 månader och att utbildningsinsatserna anpassas till budget.

Ange målen för utvecklingsarbetet. Målen ska vara s.k. smarta mål (specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidssatta).

Synligöra besluten utifrån bedömningsgrunden kön.

Analysera den könsuppdelade statistiken.

Ta fram en modell för jämställdhetssäkring av biståndsbedömning.

Systematisera in den i aktuell metodplan och aktkontroll som används i förvaltningarna.

På vilket sätt ska förvaltningen/bolaget förankra resultatet av utvecklingsarbetet och arbeta med det aktuella området efter 2012?

Resultatet av kartläggningen och utvecklingsarbetet innebär

- Fortsatt implementering i form av föreläsningar och workshops
- Systematiskt lägga in den framtagna modellen i aktuell metodplan och aktkontroll

Modellen ska implementeras i det dagliga arbetet.

På vilket sätt deltar förvaltningens/bolagets ledningsgrupp i arbetet?

Beslutet att ansöka om medel för utvecklingsarbetet har tagits av samtliga förvaltningars vård och omsorgschefer.

Arbetet som genomförs rapporteras till denna grupp.

Utvecklingsarbetets budget (inkl budgetposter, t ex processledning):

Projektledare 2012-05-01 t o m 2012-12-31	345 000 kr
Utbildning/kompetensinsatser	50 000 kr
Bygga rapport Qlick view	50 000 kr
Adm. telefon, dator Styrgruppsmöten	35 000 kr
Totalt:	480 000

Underskrift ansvarig chef

Namn:

Datum

Susanne Jordal

2012-03-07



Namnförtydligande: Susanne Jordal, vård och omsorgschef

7.3 Jeanny Parens artikel

Resistance to Change in Organizations

Jeanny Paren University of Economics, Prague
jeanny.paren@gmail.com

Abstract

Resistance to change is a widely spread phenomenon. This paper discusses resistance to change in organizations and looks at what leaders can do to reduce resistance to change. It introduces the subject in the context of change management and relevant models and discusses selected concepts. The paper looks at common errors to organizational change efforts and their consequences, defence mechanism system and explores reasons why people resist change. It further focuses on approaches for reducing resistance to change. The findings stress the importance of communication and education in order to reduce resistance to change in organizations.

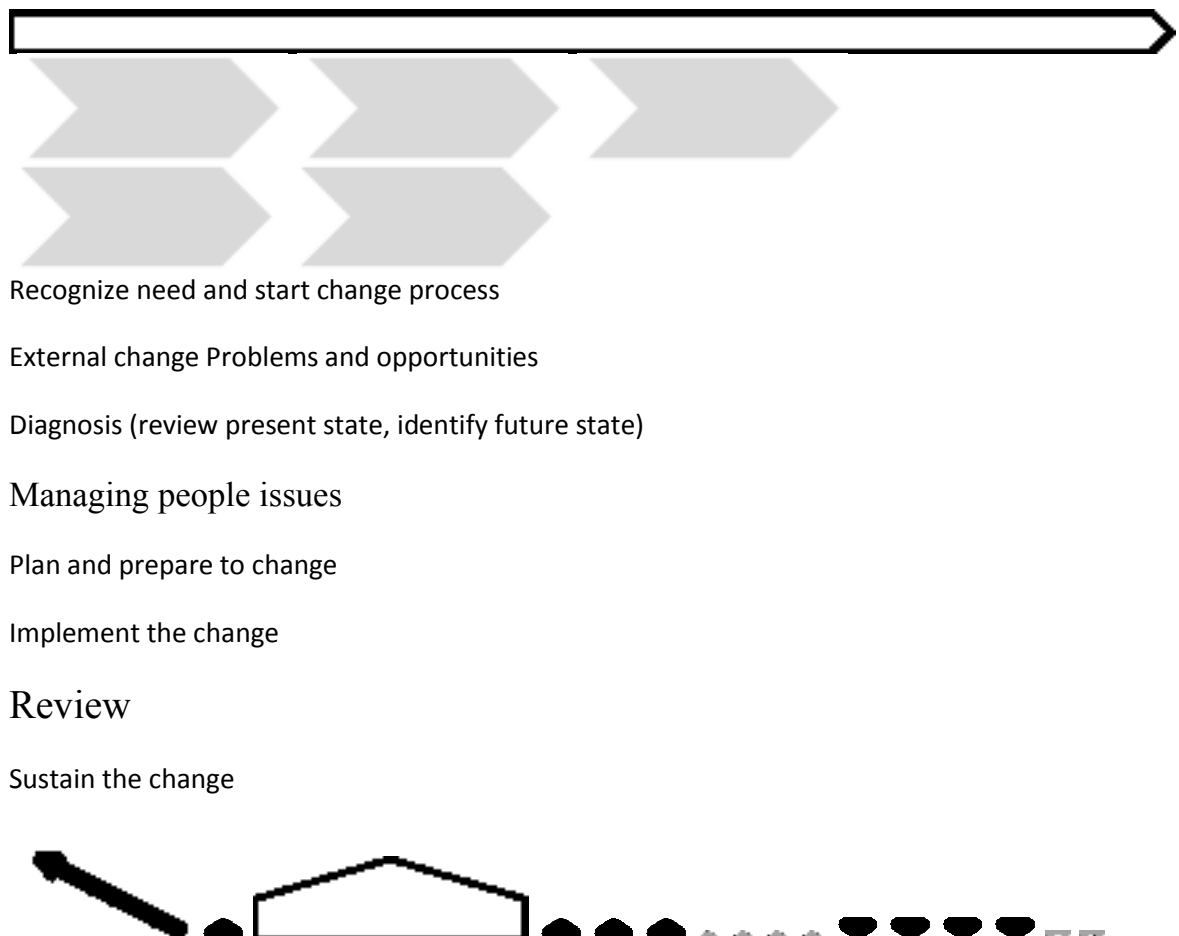
Keywords: Change Management, Resistance to Change Main Conference Topic: Management & Organizational Behaviour

Introduction

The purpose of this paper is to critically discuss resistance to change in organizations and what leaders can do to reduce resistance to change. First part will critically discuss resistance to change in organizations and second part will examine how leaders can reduce resistance to change.

Change is most frequently described as a necessary response to one or more of a potentially endless list of drivers. These are technological developments, mergers and acquisitions, increasing competitiveness in the organization's target markets, achieving or maintaining growth, economic conditions, legislative or regulatory changes, globalisation, customer pressure or strategic realignment (Firoozmand, 2014). According to Barnett and Carroll (1995, pp. 217), organizational

change can be usefully conceptualized in terms of process, that refers to how change occurs, and its content, describing what actually changes in the organization. Changes can be large or small, evolutionary or revolutionary, sought after or resisted (Hayes, 2010). Hayes (2010) described the generic process model of change that incorporates many of the features of other process models (e.g. Lewin's three stage model and its modification by Lippert et al, 1958, Egan 1996 and Beckhard and Harris, 1987, all cited in Hayes, 2010). It provides a conceptual framework for thinking about the management of change. The model is illustrated in Exhibit 1. It can be observed that people issues need to be attended to throughout the whole change process for both, incremental as well as transformational change (Hayes, 2010). With respect to the topic of this paper, resistance to change, that is highly connected with people; further text will focus mainly on the "Managing the people issues" step that stretches over the whole process of change. Exhibit 1: Generic process model of change



Source: Adopted from Hayes (2010, pp. 14)

1

Resistance to Change in Organizations

What is resistance to change? Resistance is a natural part of the change and is to be expected (Coghlan, 1993; Bovey & Hede, 2001). Resistance to change is by itself neither good nor bad (Lawrence, 1954, 1969). It is a socially constructed phenomenon that is generated and defined through interaction of all parties in the change (Van Dijk & Van Dick, 2009). A common point is that resistance to change is seen as an important reason for change process failures (Armenakis et al., 1993). Lawrence (1954, 1969) stated that resistance is always an important signal calling for further inquiry by management. Wiersema and Bantel (1992) argued that there is a correlation between age and resistance; as people age, flexibility decreases and resistance to change increases.

Pardo del Val and Fuentes (2003) and Bouckenooghe (2010) reviewed the literature on attitudes towards change and extracted various definitions of resistance. The Macmillan English Dictionary (2002, pp. 1205) offers several definitions of resistance, one of which is: "The refusal to accept something new such as plan, idea or change." Published literature on resistance to organizational change has focused more on organizational issues rather than on individual psychological factors (Bovey & Hede, 2001). Resistance to change is an important topic in change management and should be seriously considered to help the organization to achieve the advantages of the transformation (Pardo del Val and Fuentes, 2003). Brower and Abolafia (1995) stated that the study of resistance in organizations has been dominated by two perspectives, managerial and bureaucratic. From a managerial perspective, resistance is dysfunction that managers learn to "cope with" and most radical perspectives see resistance as a weapon in the class struggle. Bureaucratic resistance, on the contrary, is a common

and varied mode of organizational behaviour and often enacted to support the goals of organization (Brower and Abolafia, 1995). Lewin (1947) argued that through a force field comprising a balance of forces pushing for and resisting change, any level of behaviour is maintained in a condition of quasi stationary equilibrium. Such level of level of behaviour can be transformed by either adding forces for change in the desired direction or by reducing the resisting forces. Lewin pointed out that approaches focusing on the removal of restraining forces within the individual, group or organization are likely to result in a more permanent change compared to approaches involving the application of outside pressure for change.

Kotter (1996) identified eight errors common to organizational change efforts and stated that making any of them can have serious consequences (see Exhibit 2). Kotter pointed out that with awareness and skills, these errors can be avoided or greatly mitigated. The key is to understand why organizations resist needed change, what is the multistage process that can overcome inertia and how leadership should be used (Kotter, 1996). Exhibit 2: Eight errors common to organizational change efforts and their consequences

COMMON ERRORS

- Allowing too much complacency
 - Failing to create a sufficiently powerful guiding coalition
 - Underestimating the power of vision
 - Undercommunicating the vision by a factor of 10
 - Permitting obstacles to block the new vision
 - Failing to create short-term wins
 - Declaring victory too soon
 - Neglecting to anchor changes firmly in the corporate culture
- Source: Adopted from Kotter (1996; Chapter 1)

CONSEQUENCES

- New strategies aren't implemented well
- Acquisitions don't achieve expected synergies
- Reengineering takes too long and costs too much
- Downsizing doesn't get costs under control
- Quality programs don't deliver hoped-for results



Kotter and Schlesinger (1979) identified four main reasons why people resist change. 1. Parochial self-interest: People think that they will lose something of value as a result.

2

2. Misunderstanding and lack of trust: People do not understand the implications of change and perceive that it might cost them more than they will gain.

3. Different assessments: People assess the situation differently from their managers or change initiators and see more costs than benefits resulting from the change, not only on an individual, but also on a company level.

4. Low tolerance for change: People fear that they will not be able to develop the new skills and behaviour that will be required of them. Assessing which of the possibilities might apply to those affected by change is

important as it can help manager select an appropriate way to overcome resistance (Kotter and Schlesinger, 1979). Bovey and Hede (2001) conducted a study where they investigated the role of defence mechanism, both adaptive and maladaptive, in individual resistance. The results indicated a positive correlation with behavioural intention to resist change for five maladaptive defence mechanisms, and a negative correlation for adaptive ones. Each of these defences is described in Exhibit 3.

Exhibit 3: Description of defence mechanism

Anticipation (adaptive)

Dissociation (maladaptive)

Projection (maladaptive)

Description

An individual deals with internal/external stressors by experiencing or anticipating consequences and emotional reactions in advance and considering realistic alternative responses or solutions.

An individual deals with internal/external stressors with a breakdown in the usually integrated functions of consciousness, memory, perception of self or the environment.

An individual deals with internal/external stressors by falsely attributing to another their own unacceptable feelings, impulses, or thoughts.



Humour (adaptive)

An individual deals with internal/external stressors by emphasising amusing and ironic aspects.



Denial (maladaptive)

An individual deals with internal/external stressors by refusing to acknowledge some painful aspects of external reality or subjective experience that is apparent to others.



An individual deals with internal/external stressors by separating ideas from the Isolation of affect (maladaptive) feelings originally associated with them. The individual loses touch with the feelings

associated with a given idea while remaining aware of the cognitive elements.



An individual deals with internal/external stressors by actions rather than reflections Acting out (maladaptive) or feelings and includes transference which is the reaction

experiences from earlier childhood relationships.

Source: Adapted from American Psychiatric Association (1994, pp. 755-7; as cited in Bovey & Hede, 2001, pp. 537)

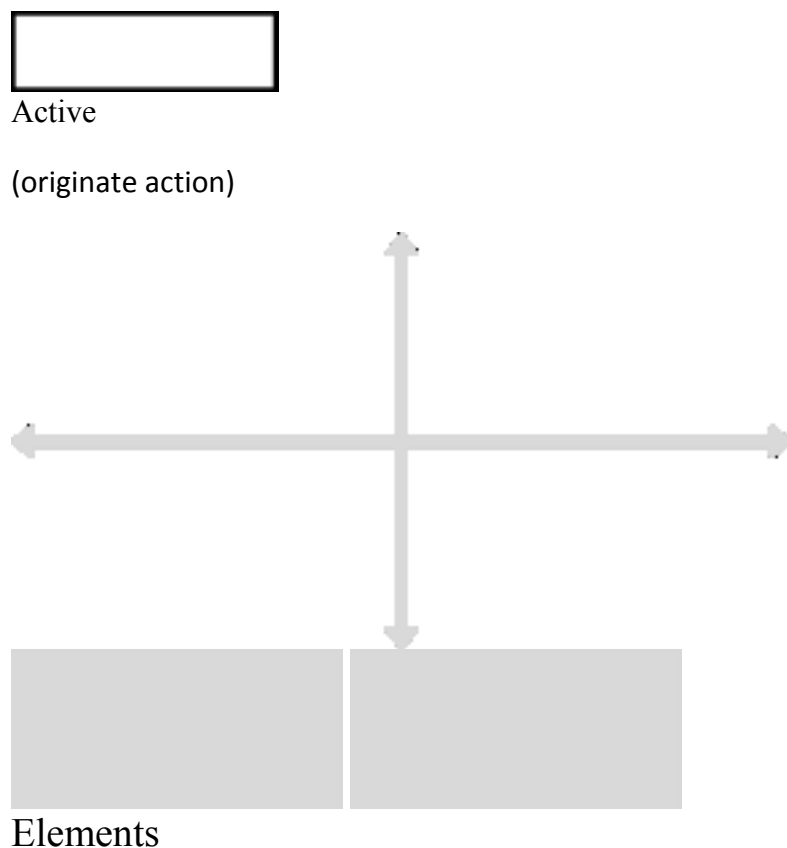
Bovey and Hede (2001) identified two intervention strategies that can be applied by management during periods of change in organizations in order to address the effects of defence mechanism on resistance. They further argued that once individuals demonstrate symptoms of resistance, it is important to differentiate between the symptoms of resistance and the causes behind it. In a performed study, Bovey and Hede (2001) aimed to identify, measure and evaluate some of the unconscious motivations associated with an individual's level of resistance to organizational change (see Exhibit 4). They argued that behavioural intention to resist is derived to measure an individual's intentions to engage in either supportive or resistant behaviour towards organizational change (Bovey & Hede, 2001, pp.537). Management and leaders need to be aware of the ways that personal issues may impact on an employee's thoughts, feelings and behaviour once implementing change (Bovey & Hede, 2001). Kotter and Schlesinger (1979) argued that when implementing change, it is important to diagnose human resistance. They further stressed that it is necessary to understand the individual in order to diagnose the true cause of the resistance. Bovey and Hede (2001) argued that once the benefits of working with the human dimension are understood and accepted, management is to be more inclined to develop, promote and implement appropriate intervention strategies. In order to assist management to work

3

withindividual resistance, Bovey and Hede (2001, pp. 545) proposed two types of intervention strategies. First, information-based interventions provide the individual with information to create awareness and understanding of unconscious processes

and how these influence an individual's motivations and behaviours in changing environment. Second, counselling interventions focus on activities designed to assist individuals to analyse, interpret and understand how their own defence mechanisms influence their perceptions and motivations towards change. Ideally, counselling interventions support information-based interventions (Bovey & Hede, 2001). Lawrence (1954, 1969) argued that the key to the problem of resistance to change is to understand the true nature of resistance. Employees usually resist social change, the change of their human relationships, rather than technical change. Companies should use a range of tactics in conjunction to engage their employees as early as possible and base their tactics on the type of transformation they are planning and the methods to which company employees will respond best (Meaney and Pung, 2008). Morrison and Milliken (2000) argued that organizational silence results as a critical barrier to organizational change and developments, as well as a significant demoralizing force.

Exhibit 4: Framework for measuring behavioural intentions



- Support • Initiate • Embrace

Source: Adapted from Bovey & Hede (2001, pp. 540)

Approaches for Reducing Resistance to Change

What can be done to overcome resistance to change? Many scholars performed studies in order to deliver relevant answer. Coch and French (1948) concluded that it is possible for management to greatly modify or completely remove resistance to change in methods of work. They suggested that this change can be accomplished by the use of group meetings where management effectively communicates the need for change and stimulates group participation in planning the changes.

According to Meaney and Pung (2008), both, employees and leaders need to be engaged in the transformation process. They showed that even though the CEO or business unit leader was strongly involved in most transformation projects, these leaders were much more involved and visible at companies where transformation was successful. Executives who believe that their organizations transformed themselves successfully are far likelier than others to say that their goals were both clearly defined and truly transformational (Meaney and Pung, 2008).

Kotter and Schlesinger (1979) identified six methods for dealing with resistance to change:

4

Elements

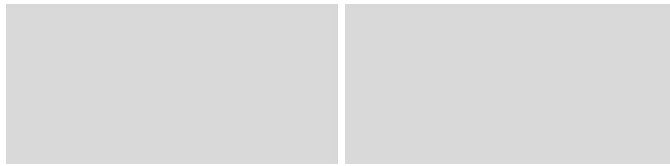
- Resistance • Stall • Dismantle • Undermine
- Support • Support • Co-operate



Overt

(openly expressive behaviour)

Covert



Elements

- Resistance • Observe • Refrain • Wait
- Support • Agree • Accept

Elements

- Resistance • Ignore • Withdraw • Avoid
- Support • Give in • Comply



Passive

(no acting, inert)

- Education and persuasion: People should be educated about the need of change beforehand. This will help people see the need for and the logic of change. This can involve one-to-one discussions, presentations, memos and reports.
- Participation and involvement: The potential resisters can be involved in some aspect of the design and implementation of change.
- Facilitation and support: Manager should be supportive and provide training in new skills, give employee time off after a demanding period or just listen and provide emotional support.
- Negotiation and agreement: Incentives can be offered to active or potential resisters.
- Manipulation and co-option: Manipulation is the covert attempt to influence others to change and normally

involves selective use of information and the conscious structuring of events. One common form is co-optation.

- Direction and a reliance on explicit and implicit coercion: Managers essentially force people to accept a change by explicitly or implicitly threatening them or by actually firing or transferring them. For effort to be successful, manager should employ the approaches with sensitivity to their strengths and limitations (see Exhibit 5 for detailed overview of common use, advantages and drawbacks for each method) and appraise the situation realistically (Kotter and Schlesinger, 1979). Exhibit 5: Methods for dealing with resistance to change

Approach

Participation & Involvement

Negotiation & Agreement

Explicit & Implicit coercion

Commonly used in situations

Where the initiators do not have all the information they need to design the change, and where others have considerable power to resist.

Where someone or some group will clearly lose out in a change and where that group has considerable power to resist.

Where speed is essential, and the change initiators possess considerable power.

Advantages

People who participate will be committed to implementing change, and any relevant information they have will be integrated in the change plan.

Sometimes it is a relatively easy way to avoid major resistance.

It is speedy and can overcome any kind of resistance.

Drawbacks

Can be very time consuming if participants design an inappropriate change.

Can be too expensive in many cases if it alerts others to negotiate for compliance.

Can be risky if it leaves people mad at the initiators.

Education & Where there is a lack of information of Once persuaded, people will often help
Can be very time consuming Communication inaccurate information and analysis. with the
implementation of the change. if lots of people are involved.

Facilitation & Where people are resisting because of No other approach works as well with
Can be time consuming, Support adjustment problems. adjustment problems. expensive and
still fail.

Manipulation & Where other tactics will not work or are too It can be a relatively quick and
Can lead to future problems Co-optation expensive. inexpensive solution to resistance if
people feel manipulated.

problems.

Source: Adopted from Kotter and Schlesinger (1979, pp: 111; 2008, pp: 136)

Once selecting optimal change strategy, the strategic options available to managers can be thought of as existing on a continuum (see Exhibit 6; Kotter and Schlesinger, 1979). At the one end, the change strategy calls for a rapid implementation, a clear plan of action and little involvement of other and attempts to overcome resistance. At the other end, the strategy calls for a slower change process with no detailed plan and involvement of many people and attempts to reduce resistance to a minimum. In order to decide where change effort should be positioned, it is important to look at four situational factors described in Exhibit 6. Kotter and Schlesinger (1979) suggested that a manager can improve his chance of success in an organizational change effort by: a/ conducting a detailed organizational analysis identifying the current situation, problems and the forces that are possible causes for those problems; b/ conducting an analysis of factors relevant to producing the needed changes; c/ selecting a change strategy that specifies factors as described in Exhibit 6; and d/ monitoring the implementation process. Pardo del Val and

Fuentes (2003) suggested that managers should pay special attention to certain topics. To reduce e.g. resistance caused by deep-rooted values,

5

managers should consider whether organizational culture fits with change objectives and provide training as a tool to surpass communication difficulties and thus reduce resistance. Exhibit 6: Strategic continuum

Fast Slower

Little involvement of others. Lots of involvement of others.

Key situational variables

The amount and type of resistance that is anticipated.

The position of the initiators vis-à-vis the resisters (in terms of power, trust, and so forth).

The locus of relevant data for designing the change and the needed energy for implementing it.

The stakes involved (for example, the presence or lack of presence of a crisis, the consequences of resistance and lack of change).

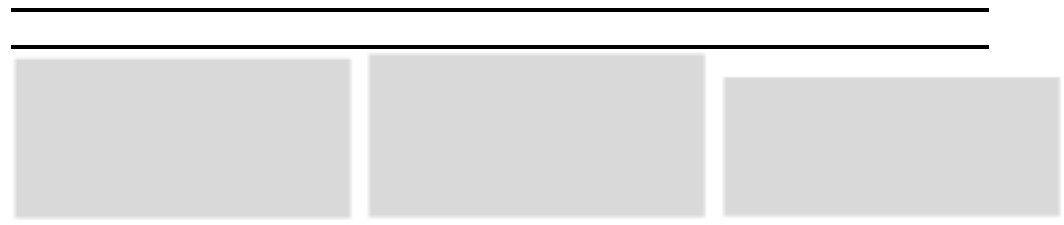
Source: Adopted from Kotter and Schlesinger (1979, pp: 112; 2008, pp: 137)

According to Prediscan et al. (2013), reducing resistance to change is a well-defined and crucial phase in a process of change implementation in organizations. For a successful close of this phase, important resources such as necessary expertise in the field of change management, action coordination by competent change agents, time and financial supply, are necessary for motivating the affected employees by the change. Allen et al. (2007) suggested that when developing change communication strategies, cascading approach may be most beneficial. This means that senior management is to be provided with the more strategic component of change communication and supervisors are to be provided with more practical information that can be communicated to employees. Brower and Abolafia (1995) suggested that managers, who wish to tap

the change announcement embedded in resistance events, should promote within their organization a tolerance for ambiguity and for multiple interpretations of events and routines. Managers must give permission to surface issues that are the organization's deeply rooted "undiscussables" and, therefore, protected by defensive routines (Argyris, 1990 as cited in Brower and Abolafia, 1995). Brower and Abolafia (1995) further stated that managers need to monitor their organizations' learning processes and may also develop methods to monitor responses to resistance events. Kotter (1995; 1996) outlined eight critical success factors for leading change which are illustrated and described in Exhibit 7. Exhibit 7: Eight steps to transforming organization



Clearly planned.	Not clearly planned at the beginning.
Attempt to overcome any resistance.	Attempt to minimize any resistance.



1. Establishing a Sense of Urgency

- Examining market and competitive realities
- Identifying and discussing crises, potential crises, or major opportunities

2. Forming a Powerful Guiding Coalition

- Assembling a group with enough power to lead the change effort
- Encouraging the group to work together as a team

3. Creating a Vision

- Creating a vision to help direct the change effort
- Developing strategies for achieving that vision



4. Communicating the Vision

- Using every vehicle possible to communicate the new vision and strategies
- Teaching new behaviors by the example of the guiding coalition

5. Empowering Others to Act on the Vision

- Getting rid of obstacles to change
- Changing systems or structures that seriously undermine the vision
- Encouraging risk taking and nontraditional ideas, activities, and actions

6. Planning for and Creating Short- Term Wins

- Planning for visible performance improvements
- Creating those improvements
- Recognizing and rewarding employees involved in the improvements



7. Consolidating Improvements and Producing Still More Change

- Using increased credibility to change systems, structures, and policies that don't fit the vision
- Hiring, promoting, and developing employees who can implement the vision
- Reinvigorating the process with new projects, themes, and change agents



8. Institutionalizing New Approaches

- Articulating the connections between the new behaviors and corporate success
- Developing the means to ensure leadership development and succession



Source: Adopted from Kotter (1995, re-printed 2007, pp. 99)

6

Firoozmand (2014) stated that positioning change advocates across and within the organization can strengthen actions to accentuate the positive and minimize the negative, while encouraging participation and engagement. He referred to the stage two of the Kotter's model, though arguing that change leaders should look not just for catalysts and change champions, but also for "early adopters" whose enthusiasm and support can be built upon. Firoozmand (2014) stressed also the importance of communication and education, especially where resistance is based on misunderstanding or inaccurate assumptions.

According to Kegan and Lashow Lahey (2001), resistance to change does not reflect opposition, nor is it merely a result of inertia. Instead, many people are unwittingly applying productive energy towards a hidden competing commitment, despite holding a sincere commitment to change. The resulting dynamic equilibrium stalls the effort in what looks like resistance but is in fact a kind of personal immunity to change. Kegan and Lashow Lahey (2001) discussed the problematic of competing commitments and suggested process to help the employee overcome own immunity to change: 1/ Notice and record current behaviour. 2/ Look for contrary evidence. 3/ Explore the history. 4/ Test the assumption. 5/ Evaluate the results. Uncovering an employee's competing commitment helps to explain behaviour that seemed irrational and ineffective and that conflicted with what the manager and even the employee are trying to achieve. They stated that "Helping people overcome their limitations to become more successful at work is at the very heart of effective management." (Kegan and Lashow Lahey, 2001, pp. 86) Exhibit 8: Seven levers for persuading others to embrace new ideas

1. Reason
2. Research
4. Representational re-descriptions

You present all relevant considerations of an idea, including its pros and cons.

You provide numerical and other information about your idea's ramifications, or data relevant to your idea.

You deliver your message in a variety of formats, including stories, statistics, and graphics.

You monitor events in the world on a daily basis and, whenever possible, draw on them to support your idea.



3. Resonance

You and your ideas are convincing to your listener because of your track record, effective presentation, and sense of your audience.



5. Resources and rewards

You draw on resources to demonstrate the value of your idea and provide incentives to adopt your idea.



You devote considerable energy to identifying the principal resistances to your 7. Resistances ideas (both conscious and unconscious resistances) and try to defuse them

directly and implicitly.

Source: Adopted from Gardner (2004, as cited in Keller Johnson, 2004, pp. 3)

Gardner (2004, as cited in Keller Johnson, 2004, pp. 3) emphasized that leaders seeking support for their ideas cannot rely on a single method of persuasion, they need to employ tactics carefully tailored to affect disparate people. In his work, Gardner introduced seven levers for breaking through resistance to new ideas. These levers are Reason, Research, Resonance, Representational redescriptions, Resources and rewards, Real-

world Events and Resistances and are further presented in Exhibit 8. Gardner argued that with the use of these seven levers, resistance to change can be reduced. The organizational leaders can design the change implementation which attend to requisites that are influential to resistance to change, such as mutuality, risk, input, propinquity, empathy and commitment (Simoes & Esposito, 2014). Some people are leading change, while others are being led, and those leading are usually further along the intellectual, emotional and behavioural transition than those being led (Firoozmand, 2014).

7

Summary and Conclusion

Presented paper critically discussed resistance to change in organizations and what leaders can do to reduce resistance to change. First part introduced resistance to change in the context of change management and relevant models. It further looked at resistance to change in organization where several concepts were discussed. Among others, eight errors common to organizational change efforts and their consequences (Kotter, 1996), reasons why people resist change (Kotter and Schlesinger, 1979) and defence mechanism system (Bovey and Hede, 2001). Research showed that individuals who are unconsciously inclined to use maladaptive defences are more likely to resist organizational change and those who unconsciously adopt adaptive defences are less likely to resist organizational change (Bovey & Hede, 2001). It is important for management to work with the human factors associated with resistance to aid the change process, such as unconscious processed in a form of defence mechanisms, rather than focussing energy and attention on technical aspects only (Bovey & Hede, 2001). Leaders and managers should apply intervention strategies in order to assist the employee to identify and interpret their own perceptions of change and thus developing greater understanding of self. Such personal growth and development is likely to reduce the level of resistance through adjusted

individual's perceptions of organizational change (Bovey & Hede, 2001). Second part focused on approaches for reducing resistance to change. Main concepts were introduced by Kotter and Schlesinger (1979), Kotter (1996), Kegan and Lashow Lahey (2001) and Gardner (2004). They stressed the importance of communication and education in order to reduce resistance to change.

To conclude, change that does not have an impact on the organization is pointless. Change cannot have an impact on an organization without also having an impact on the people within it. Should they remain unaffected at the end of a change process, it is valid to question its achievement and its purpose (Firoozmand, 2014). "Resistance, properly understood as feedback, can be an important resource in improving the quality and clarity of the objectives and strategies at the heart of a change proposal. And, properly used, it can enhance the prospects for successful implementation." (Ford & Ford, 2009, pp. 103) Area of resistance to change offers sufficient space for future research.

Brief biographies of the author

Jeanny Paren is a Ph.D. student at the University of Economics in Prague, Faculty of International Relations, where she also received her Bachelor and Master Degrees. She is a business professional with more than 10 years of experience in sales, account and project management, consulting, risk and financial analysis across a range of industries. She lives in Frankfurt, Germany and her current research interests include a broader range of topics in management, economics and finance.

References

1. Allen, J., Jimmieson, N.L., Bordia, P., Irmer, B.E. (2007) Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*. 7/2. pp. 187-210.
2. Armenakis, A.A., Harris, S.G., Mossholder, K.W. (1993) Creating readiness for organizational change. *Human*

3. Barnett, W.P., Carroll, G.R. (1995) Modeling Internal Organizational Change. *Annual Review of Sociology*. Vol. 21. pp. 217-236. 4. Bouckenoghe, D. (2010) Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organization Change Literature. *Journal of Applied Behavioral Science*. 46/4. pp. 500-531.

5. Bovey, W.H., Hede, A. (2001) Resistance to Organisational Change: The role of defence mechanism. *Journal of Managerial Psychology*. 16/7. pp. 534-548. 6. Brower, R.S., Abolafia, M.Y. (1995) The Structural Embeddedness of Resistance Among Public Managers. *Group & Organization Management*. 20/2. pp. 149-166.

7. Coch, L., French, J.R.P. (1948) Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*. Vol. 1. pp. 512-32. 8. Coghlan, D. (1993) A person-centred approach to dealing with resistance to change. *Leadership and Organization Development Journal*. 14/4. pp. 10-14. 9. Firoozmand, N. (2014) Managing Resistance to Change. *Training Journal*. 03/2014. pp. 27-31.

8

10.

Ford, J.D., Ford, L.W. (2009) Decoding Resistance to Change. *Harvard Business Review*. 87/4. pp. 99-103. 11.

Hayes, J. (2010) *The Theory and Practice of Change Management*. 3rd edn. Hampshire. Palgrave Macmillan. 12. Kegan, R., Lahey, L.

(2001) The Real Reason People Won't Change. *Harvard Business Review*. 79/10. pp. 84-92. 13.

Keller Johnson, L. (2004) *Tactics for Changing Minds*. Harvard Management Update. 9/6. pp. 3-4. 14. Kotter, J.P. (1995, re-printed 2007)

Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. 01/2007. pp. 96-103. 15.

Kotter, J.P. (1996) *Leading Change*. Harvard Business Press. Books 24x7. [Online] (Accessed: 12 May 2014) 16. Kotter, J.P., Schlesinger, L.A. (1979) Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. 57/2. pp. 106-114. 17.

Lawrence, P.R. (1954) *How to Deal with Resistance to Change*. Harvard Business Review. 32/3. pp. 49-57. 18. Lawrence, P.R. (1969) How to

Deal with Resistance to Change. Harvard Business Review. 47/1. pp. 4–12, pp. 166-176. 19. Lewin, K. (1947) Frontiers in Group Dynamics II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research. Human Relations. 1/2. pp. 143-153. 20. Macmillan Education (2002) Macmillan English Dictionary for Advanced Learners. International Student Edition. Oxford. Macmillan Publishers Limited. 21. Meaney, M., Pung, C. (2008) Creating Organizational Transformations. McKinsey Quarterly. pp. 1-7. 22. Morrison, E.W., Milliken, F.J. (2000) Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. Academy of Management Review. 25/4. Pp. 706-725. 23. Pardo del Val, M., Fuentes, C.M. (2003) Resistance to Change: A Literature Review and Empirical Study. Management Decision. 41/2. pp. 148-155. 24. Predișcan, M., Braduțanu, D., Roiban, R.N. (2013) Forces That Enhance or Reduce Employee Resistance to Change. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series. 22/1. pp. 1606–1612. 25. Simoes, P.M.M., Esposito, M. (2014) Improving Change Management: How Communication Nature Influences Resistance to Change. Journal of Management Development. 33/4. pp. 324–41. 26. Van Dijk, R., Van Dick, R. (2009) Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-Based Identities. Journal of Change Management. 9/2. pp. 143–63. 27. Wiersema, M.F., Bantel, K. (1992) Top management team demography and corporate strategic change. Academy of Management Journal. 35/1. pp 91–121.

9

Copyright of Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference is the property of MAC Praque Consulting s.r.o. and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.

7.4 Intervju med R1

Vlora: Vi tänkte bara börja med frågan: hur startade projektet och varför?

Det startade 2012 och det startade för att Malmö stad gick ut med fyra miljoner kronor som en satsning för att jämställdhetsintegrera alla verksamheter i Malmö. Alla skulle få möjlighet att söka, så vård- och omsorgscheferna i de då tio stadsdelarna valde att liksom gå ihop och ansöka, för att jämställdhetsintegrera vård och omsorgsverksamheterna. Så de beviljades då medel och jag anställdes som projektledare för att hålla i det här och det var så det började. Det var en del av den satsningen. Så jag jobbade med det först ett år och sen så kom det fyra nya miljoner så att det liksom gjordes en till ny satsning. Och då fick vi ansöka på nytt och fick förlängt det ett år till. Så det var då två år som det där projekt fortgick.

Men du jobba... jobbade du på Sociala resursförvaltningen tidigare?

Nej, alltså jag jobbade ju stadsövergripande, men så jag satt på ett av stadsområdena. Stadsdelarna då. på en plats, men sen så gick jag ju runt till de olika. Men första året handlade det ju om framförallt om att liksom hitta, om att kartlägga alla biståndsbeslut utifrån liksom statistik för att se hur fördelningen ser ut. Det fanns inte en sån, alltså vi hade all information på program liksom, men det hade inte tagits fram och sett hur liksom fördelningen sett ut. Vi kollade det över hela Malmö, och sen kollade vi det för respektive stadsdel. Och då började jag gå ut och presentera resultatet och så. Men det var ju inte riktigt liksom... Det var ju en analys utifrån den statistiken som fanns, men vi visste ju fortfarande inte varför det såg ut som det gjorde. Alltså att det var inom hemtjänsten övervägande kvinnor även i förhållande till antalet levande inom LSS, alltså så... vi visste ju inte varför. Så att det var därför vi fick medel för ett år till, där vi tänkte att nu måste vi gå djupare in i nästa steg och kolla självaste utredningarna och hur ser det ut i dem. För statistik är en sak, men utredningarna är en annan, där ser man ju faktiskt hur man faktiskt har bedömt.

Och sen så... när startade ni den här jämställdhetsgruppen? Var den då...

Alltså, jag startade den redan från början, men då så var det mer att liksom. Det första mötet vi hade, då hade de inte riktigt något uppdrag utan det var mer att jag samlade en eller två personer från varje stadsdel och så mer pratade om jämställdhet liksom bara för att kartlägga vart står vi nånstans. Och då finns det en sån här metod i jämställdhetspraktiken, handboken för jämställda läroverksamheter, där man kan liksom prata om den jämställda verksamheten för att se liksom nuläget, vart är vi nånstans innan vi vet någonting alls. Alltså innan utan förkunskaper, utan att ha någon information om vad det är vi ska jobba med eller inte. Det var verkligen så här sanningen så vart står vi nånstans, hur ser behovet ut. Så då pratade vi om jämställdhet och det var liksom självklart för de flesta och så där... och sen pratade man i förhållande till verksamheterna och det var inte många som tyckte att det var relevant liksom i förhållande till handläggningen eftersom att man har ett individperspektiv, utgår ifrån ditt behov, från ditt behov, utgår inte ifrån dig som man eller dig som kvinna. Så det här individperspektivet, så att det var ju det som var självaste det första mötet och då kunde vi se att... alltså de såg inte alls nyttan med det, det var väl lite det som var syftet också - att se nyttan. Upplever ni att det finns ett behov av att genomföra det här arbetet... men det var inte många som tyckte det, nej. Det var det inte. De var väldigt kritiska.

Vad tror du att det beror på?

Nämen men det är klart att man inte kan se nyttan med det, om man inte vet hur det ser ut. Alltså det var väl mer att det var verkligen helt och hållet utan någon förkunskap om att liksom att det finns studier som har visat på det och det och det. Vi är ju inte först med att göra en jämställdhetsanalys inom biståndshandläggningen, det finns många kommuner som har gjort det, och där har man sett att vi handlägger olika, att vi gör olika, alltså olika bedömningar för kvinnor och män, och har olika förväntningar och så vidare. Så det var inget konstigt på det viset, men om man inte har någon kunskap om det så är det klart att kunna sätta sig in i. Man utgår ifrån sig själv, alltså jag tror inte att någon medvetet eller hoppas inte det att i huvudsak medvetet liksom bedömer olika, det tror jag inte att nån gör. Men det är så inrotat i oss, att vi liksom inte kan styra över det så att innan vi lägger korten på borden och visade att så här ser det ut då kan man inte riktigt förhålla sig till det. Det tror jag, det handlar om kunskap.

Så det var en av utmaningarna som fanns vid projektets uppstartsfas, fanns det några andra utmaningar som du...?

Ja... Alltså den här gruppen då, jag vet inte om jag berättade hela, men alltså det här var ju första mötet och sen inför hade vi liksom informationsmöten och så men dem förväntades sig aldrig liksom vara en grupp och på så sättet att de skulle prestera utan det första året var det bara så och där var det en utmaning att få med dem och att det var väldigt mycket motstånd om att och man tyckte så här "vad är det för trams" typ alltså... bokstavligen var det nån som uttryckte så, och det var typ inte, så det kändes att de hade liksom blivit utvalda "nu får du gå dit" sådär, så det var inte människor på engagemang som verkligen kom dit och så. Men sen så då när de liksom fick den här gruppen det andra året, när de skulle påbörja den här granskningen att titta och utreda sina egna utredningar. Det var ju då de kom igång när de fick se skillnaderna. Så att utmaningen vad skulle jag säga med, var ju motståndet, det var det jag skulle säga, det är ju löpande, även om det var många som kom med och var engagerade i liksom granskningarna och så, så var det ju ändå att hålla liksom inspirationen levande. Och det är som är så svårt är att det är en sak att jobba för en stadsdel eller ett stadsområde, då har man en specifik grupp, men vi har så många handläggare, och det är inte lätt att ha alla alltså ledning, vård och omsorgsledningen med jämna mellanrum också och det är ju baserat på vad ledaren prioriterar. Även om det var ett gemensamt beslut, så var det väldigt tydligt att de vars vård- och omsorgschef var väldigt drivande med enhetschef, det är där det hände saker, det är där engagemanget fanns. Och det kan man se än idag, att vart har det hänt saker, det är där det lever kvar, medan där det inte har funnits det här engagemanget från början och det här alltså liksom att "vi tar det här, någon annan gör det" alltså så här, då är det inte samma sak. Och där är det den stora skillnaden.

Fanns det några chefer som var med i de här grupperna eller som var alls involverade i den här processen?

Ja, vi hade en myndighetschef. Det hade vi. Så det var en annan fördelning inom den organisationen, så myndighetschefen för bistånd. Så det var en som var med. Men sen när vi hade utbildningar och så, då var ju chefen med också och sen hade jag ju informationsträff som informerade dem med jämna mellanrum, på alla nivåer, från VOS och till, VOS är ju de högsta vård- och omsorgscheferna, sen är det ju myndighetschefsnätverket, sen är det ju olika sektionscheferna, så det är olika grupper. Så det är väldigt många, så det är ett som ett stort arbete och det är många att

ha med sig och så. Så det är inte alltid det enklaste, även om vi tycker att det är bra att det sker gemensamt.

Vi uppfattade från en av handläggarna att cheferna, alltså att hens chef inte var med under det här projektet och var inte lika involverad och att det kunde vara en anledning till varför det bortprioriterades på mötena i sin egen organisation.

Ja, men jag instämmer. Så är det. Det var väldigt tydligt och det än idag, de som har varit involverade. Det man kan se på vår högsta ledningsnivå, vård- och omsorgschefsnivå så är det rätt klassiskt också att där är dem ”Ja! Det här är jätteviktigt och det här har vi prioriterat och har vi fått med allihopa”. Där är engagemanget väldigt stort. Sen kommer man till enhetschefsnivå, myndighetschef – ”ja, aaa, ja, okej”. Det är lite, alltså du vet. Det blir svårare ju längre ner i chefspositionerna man kommer och det är just för att det är den pressade situationen, det tror jag. Jag har full respekt för handläggares arbetsbelastning. Det var ju väldigt tydligt, alltså att det är inte jämställdhetsperspektivet, det är ju en del av alla perspektiv, alltså av allting som ska kunna, allt som ska genomföras. Sen var de ju mitt inne i att byta verksamhetssystem, sen var de ju mitt inne i det här, hela Sverige bytade till ABIC eller vad det heter liksom. Så det skedde mycket på en och samma gång under den tiden men det var ju också en ingång som vi tyckte ”men då var det ju lika bra att nu när det ändå ändras från grunden, då ska jämställdhetsperspektivet med från början” och då var det ju också liksom både på gott och ont. Men absolut chefs roll, den är avgörande. Det är den.

Kan man se såna skillnader mellan... Varför finns det en sån variation mellan stadsområdena? Är det chefen eller finns det...handlar det om resurser eller?

Nej, jag tror att det handlar om chefs roll. Alltså sen också att engagemanget vilar också på många olika faktorer. Alltså som sagt – arbetsbelastning, andra prioriterade områden som kommer före. Så det är ju mycket, men jag tycker absolut att det handlar om chefs... liksom. Det var ju som sagt ett gemensamt beslut som alla vård- och omsorgscheferna tog, så det var ju ett beslut att det här skulle genomföras. Det var ett beslut när checklistan var klar, att alla ska använda den. Alltså det är beslutat. Så det är egentligen ingen fråga som finns liksom utrymme för att prioritera bort, så är det ju. Och sen är det ju inte bara att det är beslutat på vård och omsorgen, det är beslutat inom Malmö Stad att vi ska arbeta utifrån det här. Men sen kommer verkligheten emellan, det är ju så. På många ställen har man den hära möjligheten till prioritering, prioritera före och efter... då kommer det ju brista. Men det är absolut, chefs roll tycker jag är.

Vad hade kunnat... finns det något annat som hade kunnat göra det mer... För att du sa att det är avgörande det här med att när man möjligheten att prioritera eller inte prioritera, så väljer man att inte prioritera. Alltså några av dem. Ska man ge dem det valet? Hade det blivit mer framgångsrikt om man hade gett ett direktiv som säger att ”detta ska vi göra” och att chefen kontrollerar på riktigt?

Ja, absolut. Alltså är det nånting som är beslutat så ska det ju genomföras och det är det att... Men sen, alltså jag har väldigt hög respekt för deras arbetsbelastning, det har jag, det har jag verkligen, Särskilt efter att ha varit med i den här processen. Men absolut om det ska ske nåt framgångsrikt, så ska det inte vara valbart och det har ju

uppfattats av många att det är. Det är det inte, utan det är beslutat att vi ska arbeta med det här.

Som jag uppfattar dig att det är valbart, det är också vissa chefer på lägre nivå som uppfattat att det är valbart och säger "amen vi bortprioriterar det på sina APT" var det en handläggare som sa, "amen det finns med på dagordningen" men det är just alltid jämställdhetsdiskussionerna som bortprioriteras, så att även om det från högsta ledningen säger att "nu ska vi jobba så här" så kan chefen i egenskap av att han har visst mandat att bestämma, så säger han "amen då tar vi det här istället".

Jag tror inte att... ja precis... jag tror inte att det är någon som väljer och säger "nej, vi ska inte jobba med jämställdhet". Det är inte så att man kan bortprioritera, det är inte på det. Det är i de här små, som blir stora. Prioritera bort från APT:n, eller liksom så "oh nej, men vi hinner inte vara med på det här mötet precis". Du vet, det är det stora hela, som de här små tillfällena blir väldigt betydelsefulla. Jag kan inte säga att det var nån som sa att "Nej, vi väljer att inte". Det var det ju inte, så är det ju inte på den nivån, utan det är som sagt på högsta ledningsnivå så var det beslutat att alla skulle genomföra det här, alla skulle vara med i den här processen, men i hela, alltså det var ju ändå två år, och i hela de här två åren så var det en del aktiviteter, en del saker som skulle vara med och det hände ju väldigt mycket... och då var det ju det här engagemanget, det fanns ju dem som var först på varje möte... som pratade och som var engagerade som hade chefen med sig t.ex. och som verkligen hade läst på och som var drivande...

Biståndshandläggare då?

Ja, precis. Och så. Och där man verkligen hade tagit plats. Och i ena gruppen fick man arbetsuppgifter också som de fortfarande har, där de har t.ex. "amen du får..." Alla t.ex. efter att det här var klart hade ett implementeringsansvar där du t.ex. är ansvarig för att informera dina kollegor om vad det här är och bla bla bla. Och där var det ju så att de som... vissa gjorde det med stort engagemang medan andra inte.

Så kräver jämställdhetsfrågan ett engagemang?

Ja, tyvärr. Jag tror det. Det vilar väldigt mycket, så länge det kan uppfattas som valbart i praktiken, inte i beslutet, men i praktiken så vilar det... Och det är inte rätt, men det tror jag att det gör. Och det är väldigt tydligt att de cheferna som tycker att jämställdhet är en viktig fråga förmedlar det till sina medarbetare också. Och det speglas ju, så är det ju. Medans någon som upplever att "Ah, ska vi jobba med det också", då är det klart att de inte överför det engagemanget och då gör de bara det de måste. De sitter där på mötena och "okej, mmm" och så... Men det händer ingenting mer. För att något ska vara långsiktigt så behövs det faktiskt ett engagemang. Det behöver genomföras kontinuerligt, det räcker inte att ta fram ett material och sen säga "kör" och sen är det klart. Alltså det här måste vara nånting som upprätthålls. Så är det.

För jag tänker, alltså demokrati eller andra värden som vi dagligen jobbar med, alltså vi kan inte räkna bort t.ex. antirasism. Det är en självklarhet för alla verksamheter, men det känns inte som att det är en lika stor självklarhet när det

kommer till jämställdhet. Att det krävs ett engagemang, men på de andra så krävs det inte i lika stor utsträckning. Förstår du?

Alltså, jag vet inte i förhållande till antirasism. Jag tänker att allting som inte är en del av verksamheten kan prioriteras bort, så är det. Alltså allting som innebär att du ska göra en biståndsbedömning om jämställdhetsaspekten är utanför den så blir det svårt. Allting kommer prioriteras bort med tiden, så är det bara, så länge det inte är en del av ditt ordinarie arbetet så kommer det att prioriteras bort förr eller senare, hur engagerad du än är. Och så är det. Så jag tänker att det nog spelar ingen roll. Jag har inte uppfattat det som att det är just jämställdhet i förhållande till antidiskriminering och andra frågor, liksom värdesätts på nåt sätt, det tror jag inte. Det uppfattar jag inte det som.

Men hur använder man checklistan? För som jag uppfattar det så är det mer som en självgranskning, alltså att man granskar sina egna fall, sina processer men det finns åtgärder väl också. Sätt på hur man kan bli mer jämställd, alltså de här olika frågorna.

Det jag kan säga, alltså checklistan, det är en checklista och den handlar egentligen om att det ska vara ett verktyg som handläggarna ska kunna använda på olika sätt, dels för att granska en bedömning - har jag utgått från de här frågorna när jag gjorde det här beslutet - då kan man ju se, har det gjorts eller inte. Men sen är syftet långsiktigt att man ska kunna bara... egentligen handlar det ju kort och gott om att man kan läsa den och sen handlar det om att du ska ställa samma frågor, du ska inhämta svar på samma sätt utan att din värdering ska komma in emellan. Du ska inte *anta* nånting i det här, du ska inte anta att det är okej att den här mamman eller för att maken har ringt och begärt en insats att hon då ska vara den som liksom får ökad förväntad och så... du ska inte anta nånting. Och det är det som är genomgående i de här frågorna, att vi visar på att "det här såg vi, det här görs genomgående, vi ser att ni har olika förväntningar på kvinnor och män i förhållande i utredningen". Man beskriver långt varför kvinnan inte kan bistå med en viss sak, medan mannen skrivs bara "inte behjälplig". Enligt äktenskapsbalken så har både ansvar och det är det vi ska utgå ifrån. Så det blir som en påminnelse och då blir frågan "Amen, fråga!". Ha inga förväntningar, lägg inga egna värderingar, så det är det liksom väldigt enkla saker. Så jag tror egentligen inte så "används den eller används den inte", jag tror att det behöver användas väldigt mycket till en början och sen att det liksom finns mest som en påminnelse i det ordinarie systemet. Det är väl lite det som var syftet. Så det är inte så att man inför varje beslut ska behöva göra "okej, har jag gjort det eller har jag gjort det"... det ska komma per automatik efter ett tag, så är det ju. Och det tror jag att det handlar om liksom hela processen med det här arbetet.

Vad var jämställdhetsgruppens uppgift? Det var att de skulle informera kollegorna och...?

Alltså först och främst var ju deras uppgift att de var med och granskade. Det är deras huvudsakliga uppgift, och det tycker jag att det har varit det som har varit så värdefullt, att de... alltså det är en sak, jag vet att det har gjorts väldigt mycket analyser på olika platser, men då har det varit en extern konsult som har tagits in som tar upp alltså "vi har sett de här och de här gör ni och det här är skillnaderna" och så presenterar man det "titta här" och du vet... jaha okej. Det blir inte samma effekt som

att du som handläggare och har med dina egna utredningar som du tar med dig och du ser att du faktiskt gör skillnad. Det är helt en annan sak, alltså det är lika värdefullt som att självaste att de ser resultat. Att bara få se det med egna ögon genomgående och sen också när du som handläggare... det är skillnad på när jag, hur engagerad jag än är och gå ut till övriga handläggare för nu är det ju så att det bara är en liten grupp som har fått vara med i den här processen... och så ska det ju spridas till alla andra. Om du som handläggare kommer och berättar det här, då blir det ju en helt annan effekt hur engagerad jag än är. Jag som är utomstående, jag är inte biståndshandläggare, jag är projektledare och om jag berättar hur ni ska göra... det blir inte samma sak. Så deras roll är jätteviktig, att de är dem som har gjort det här arbetet, det är dem som har, oavsett hur mycket tid de har lagt ned på att liksom sammanställa och genomföra och allt det andra runtomkring. Om de inte utför det faktiska och får se det själva och får förmedla det till sina kollegor, så ger det inte den effekten. Och det är det som har varit deras huvudsakliga roll. Alltså de ska ju berätta för sina kollegor "det här kunde vi se" "det här kunde jag se" "jag kunde se i mina utredningar" och "i dina" eller liksom det var inte ju bara att man granska sina egna utan vi satte ju ihop alla. Att det här gjorde nån skillnad, det var väldigt tydligt att man kunde se de här skillnaderna och berätta det till sina kollegor, så blir det en annan effekt.

Men var deras uppgift att informera sina kollegor eller att uppmana sina kollegor att använda checklisten?

De uppmanade. Det var ett beslut, så var det. Det var ett beslut. När det här arbetet var klart lämnades den in för remiss till vård- och omsorgsledningen, de fick tycka till, de beslutade, vi la ett förslag på beslut, det slutade med att "det här är jämställdhetsgruppen, de här har ett ansvar utifrån... att de ska vara stöd till chefer och medarbetare i implementering. De ska vara stöd för nyanställda och som (kopia 2, tid 02:25)... alla uppgifter de har, det har vi så att ni kan få. Men deras liksom uppdrag, som de hade, handlar framförallt om att de stödjer implementering och stödjer nyanställda. Och sen också att de upprätthåller det här nätverket, för det får ju inte dö ut. Alltså tvärsyftet är ju så här att om jag försvinner, försvinner projektet då? Alltså man pratar väldigt mycket om projekt och process, jag vill ändå fortsätta se det här som ett projekt för projekt är ju så länge vi har medel. När projektet är avslutat då ska ju den här processen fortgå, så är det ju.

Så den ska in i den ordinarie verksamheten?

...Den ska in och den ska fortsätta. Så då har man ju fått hitta en implementeringsmodell liksom för att det ska kunna vara långsiktigt. Men det var ju fortfarande ett projekt, och det tycker jag att jag ska kalla det för, för det var ett projekt med begränsad tid, men när det var klart skulle vi ha en implementeringsprocess som fortgick. Och den processen är ju att vi har en ny samordnare som har tagit min roll, som har det övergripande ansvaret. Och sen övriga handläggare som har varit med, men även nya nu eftersom många har slutat och så. Så hon har den här implementeringsansvaret, men också för nyanställda att "det här är det vi arbetar utifrån", men också omvärldsbevakning och sen händer det ju grejer. Vi går ut, vi får ju prata väldigt mycket om det här arbetet, det är ju uppmärksammat. Det är många andra kommuner i Sverige som använder det och alltså att man får prata en hel del.... det kan jag ju inte alltid.... jag finns ju inte här alltid alltså så... Jag är ju

inte ens kvar i det arbetet, men de är kvar. De upprätthåller det, de måste fortsätta upprätthålla det för det är det som är liksom huvudansvaret.

Men samtidigt har man inte fått resurser eller något annat för specifika arbetsuppgifter eller få mer tid att lägga på det här?

De har fått mandat. Enligt det beslut. Det som beslutades. Jag tycker inte att det... alltså resurser, det ska gå att utgå från de resurser som finns, men det är inget utöver liksom, utan de ska ha mandat från sin chef. Det är ju så. När vi gick ut med remissen att "det här är vårt förslag, de här personerna, de behöver ha mandat för att genomföra det och det och det"... och det är det som är resursen – att de har mandat att genomföra det på sin arbetsplats och tid att kunna gå ifrån och vara med på de här mötena och det har dem.

Men de har ingen mandat att kontrollera sina kollegor om de följer....?

Nej, det har dem inte. De är inte ansvariga för implementeringen. De är ansvariga för att stödja chefer i implementeringen så den enda som har mandat att genomföra nånting, det är chefen. Alltså att det faktiskt händer nånting, det är chefen. Och det är stor skillnad. Det tycker jag inte ska ligga på enskilda personer "att du bestämmer om det blir en implementering eller inte". Du har mandat att gå iväg och vara med i den här gruppen, att gå iväg på möten, att gå iväg och kolla saker och ting. Men inte mandat att kontrollera.

Är det då deras närmsta chef? (Oskar)

Jag tror att det är alla chefer, alla nivåer egentligen. Men närmsta chefen har absolut det viktigaste ansvaret, tycker jag. Det är där det....

Är det enhetschefen? (Oskar)

Det är väl olika hur de... vet jag faktiskt inte... det har skett en omorganisation, men jag tror att det är att de har en sektionschef emellan också... ja.... Jag vet faktiskt inte. Det är så olika överallt. Och det är inte likadant som det var förr.

Man kan då säga att det närmsta ansvaret ligger då på den närmsta chefen alltså R2's chef på X till exempel. (Oskar)

Absolut, det tror jag. Det ska inte vara upp till varje enskild medarbetare att det genomförs. Det är absolut inte rimligt.

Och det är därför det ligger så stort ansvar på chefen? Tror du att det hade blivit bättre om chefen hade använt sitt mandat att kontrollera? (Vlora)

Ja, det är så det ska göras. Det ska göras. Man kan mäta det, man kan säga "har ni använt er av checklistan vi har beslutat att vi ska använda i varje enskilt ärende". Vi ska använda oss av det i handläggningen. Om det är tydligt kommunicerat till medarbetarna, så klart att de gör det. Jag menar om du inte utför dina arbetsuppgifter på rätt sätt får inte du.... det kan inte din kollega kolla... kolla på dig och säga "du

glömde” eller liksom... så kan det inte vara, utan det är chefen som har rätt att säga så här ”har du gjort det eller inte”.

Och var det som var tanken med den här jämställdhetsgruppen och med projektet i stort i början eller var det bara att ha biståndshandläggare som ska stödja? (Vlora)

Vi gick ju ut med ett brev... med den här remissen, att chefens ansvar är det och det och det. Ombudet jämställdhet eller ombudets ansvar är att stödja i det och det och det. Alltså så. Så att beslutet ligger på chefen. Så är det bara. Det kan man inte komma undan.

Men var beslutet att chefen skulle verkligen implementera och kontrollera om...?

Ja, beslutet var att alla ska använda sig av checklistan vid biståndshandläggningen. Det beslutet togs högst upp och då är det ju självklart att det ska gå ner i alla led. När ett beslut tas då är det ett beslut. Så... det vilar på chefen.

Så det skulle egentligen göras men det gjordes inte?

Nej, det kan jag inte säga. Alltså jag kan säga så hära. Det som var, var som sagt på gott och ont. Jag ser inte det som en misslyckad implementering, det tycker inte jag, utan jag ser det som alltså enligt förväntan mestadels eftersom vi kunde se att det var rätt tydligt att det var att många valde att prioritera det, eller liksom som vi har pratat om. Och det har vilat på det. Men sen har vi också sagt, den här gruppen är en sak, sen ska det finnas med i verksamhetssystemet. Det är grundläggande också. Om det ska vara långsiktigt hållbart. Och det har vi pratat om från dag ett och det har varit beslutat från dag ett. Vi har fått medel för att göra det men sen har olika saker i verkligheten försenat det. Och det är fortfarande beslutat. Det ska in i verksamhetssystemet. Så är det bara. Och det är liksom ingenting som har passerat så... men det har varit olika saker som har kommit emellan, som har försenat det, dels med att vi har gjort en omfattande omorganisation med ett helt byte av ett system.... Alltså det är ingen liten förändring.

R2 fick t.ex. gå ner på halvtid med sin ordinarie roll, för att jobba med pilotprojektet för jämställdhet. Tror du det spelar någon roll, att de fick resurser och därför var implementeringen ändå rätt så framgångsrik där jämför med de andra stadsområdena?

Ja, alltså absolut, det tror jag. Jag tror att det behövs göras en likadan implementeringsprocess som det gjordes på Väster. Det behövs göras. Men det tror jag inte... alltså... att R2, det var inte bara det som hon hade – att implementera, det var en del av det. Men sen skulle hon utvärdera arbetet också. Så implementering är en sak, alltså att verkligen liksom gå ner och så här. Men hon gjorde ju... hon intervjuade, så det är klart att det krävs resurser att kunna utvärdera nånting. Det kan man inte göra utöver sin arbetstid. Och det tycker inte jag behövs i de övriga verksamheterna. Nu har vi haft ett stadsområde där vi har utvärderat det här arbetet, och vi har sett att man upplever skillnader. Ni har säkert tagit del av den rapporten också. Där har man gjort en utvärdering med handläggarna, där många säger ”aa, vi

gör visst skillnad” och så vidare. Man upplever på olika nivåer och då behövs det ju inte... det räcker att det görs en utvärdering på en plats. Sen tror jag att det går med de befintliga resurserna som man har, så länge den här gruppen har mandat att genomföra, så länge chefen prioriterar frågan så behövs det inte mer. Jag tycker inte att det ska vila på att det ska finnas extra resurser, så. Det tror inte jag.

Absolut det behövs genomföras en implementeringsprocess på övriga platser
(Kopia 2, 11:03) i Väster för det är det som har varit framgångsrikt. Där man faktiskt har använt sig utav den och så... Men det tror jag inte... inte mer att de behöver utrymme att liksom...

Förutom att identifiera sina egna skillnader i hur man bedömer bistånd så finns det också frågor eller tips på frågor. Är det tanken att man kan ställa de här frågorna, som riktlinjer till hur man kan ställa frågorna istället för att bedöma mer jämförbart?

Alltså när du frågar... Det är så härligt att i processen. Ta det första enkla, det här med vem som ringer och kontaktar. Om du utgår från att den här personen som har ringt som det har varit, eller som det är... jag vet inte... att den här personen har ringt, då är det alltså dig jag ska fortsätta vända mig till. I praktiken så innebär ju det ett extremt ansvar för vi vet ju hur det ser ut på anhöriga idag, vilket ansvar de tar för att vårda om anhöriga. Alltså det är ett stort problem vi har. Det är så många kvinnor i Sverige, jag vet att det är en studie från kommunal för några år sen... alltså hundra tusen kvinnor måste gå ner i arbetstid, arbeta dubbelt eller obetalt för att vårda en anhörig. Det här lilla steget, att faktiskt verkligen... Ja men ”vem vill du att vi ska fråga?”, där bryter du det första steget mot det mönstret och sen också fråga den anhöriga om du som dotter ”Är det okej för dig?”. Jag tar inte för givet att du vill ha det här ansvaret utan jag frågar dig. Klart att det blir en riktlinje. Inte riktlinje, det kan jag inte säga. Men det blir en vägledande...liksom...fråga i hur....

Hur man kan ställa frågan istället?

Ja.

Men ni har ett nytt system nu när ni fyller i väl. BIC eller vad det heter...

Ja, precis.

Kommer den vara ett bra sätt att lämna ute värderingarna?

Ja, absolut. För det är också en del, det är parallellt också. Det var också en del utav det, att där är det väldigt mer formaliserade frågor... Jag har inte jobbat enligt det. Jag jobbar ju inte som biståndshandläggare. Men vad jag har förstått är att det löser väldigt mycket av dem problemen i checklistan, att ha standardiserade frågor, men inte allt. Alltså så. Men det är absolut en bit upp. Det är bara positivt i det här, i jämförbarhet.

Sen har vi också riktlinjer för biståndshandläggning och det är det de utgår ifrån i grunden. Och de här riktlinjerna är ju ute på remiss nu, där man har haft det här checklistan i riktlinjerna, aspekten. Så inte konkret utifrån hur du ska fråga, men jag

menar de här kärnpunkterna i förhållande till att du inte kan bedöma ett konkret exempel i den... nu är det fortfarande ute på förslag för det är väldigt nytt, det ska ju antas av KS så det är ju ute på remiss i hela staden. Så det är inga riktlinjer som de liksom lägger i det ligga utan det är sånt som antagits i det stora. Så är det t.ex. en... där man... hur ska man komma åt det här problemet med att man har högre förväntningar på kvinnor än på män. Jo, enligt... jag vet inte exakt hur de formulerade det... men att makar har ett gemensamt ansvar för hemmet och oavsett kunskap. Alltså att det spelar ingen roll., för att du har aldrig gjort det i ditt liv, ska inte det betyda att du får resurser för att genomföra det. Kunskap kan man få. Så att såna saker är med i de här riktlinjerna också avgörande, så det är också en väldigt positiv effekt av att... eller liksom att jämställdhetsintegrera från grunden. Och det är såna förändringar som behöver vara med i alla dokument som tas fram, i alla riktlinjer, i alla introduktioner för nyanställda. Det ska vara med i grunden, i basen för handläggningen.

En av biståndshandläggarna föreslår att man i det här formuläret t.ex. i den här BIC att man tar in lite av det checklistan också pratar om, för att ha en jämställdhetsinriktning.

Det tycker jag också, som sagt det löser inte allt, men det tror jag också. Det är därför man måste se det som en process. Det kommer komma nya dokument, det kommer komma nya system. Det kommer komma massa nya saker. Jämställdhetsperspektivet får inte glömmas bort i något av det här, det ska vara med i varje liten del. Så är det. För att det ska vara hållbart. Och det är det de arbetar för och jag tycker att de gör ett fantastiskt arbete. Det gör jag. Alltså att de har ändå fått med det nu för att nu har vi märkt att det har lagts åt sidan. Det har inte skett enligt den implementeringen som förväntat på grund av att det har skett så mycket emellan. Nu behöver vi få upp det på nytt, nu har vi förslag. De har lagt förslag på de här riktlinjerna, introduktion för nyanställda, vi ska ha en kick off för biståndshandläggare. Det sker väldigt mycket.

Kan man ta del av de riktlinjerna någonstans?

De är som sagt inte klara, så de är ute på remiss nu, till stadsområdena och till alla förvaltningar. Så det är inget som man kan utgå ifrån. Men de har ett jämställdhetsperspektiv på dem, och det är det som är grunden.

De här riktlinjerna, kan du förklara dem lite till?

Du har ju...

Ska de genomsyra arbetet?

Du har ju lagstiftningen och sen har varje kommun riktlinjer utifrån den befintliga lagstiftningen där man kan på ett förenklat sätt kan utgå ifrån. Alla kommuner har riktlinjer för sin biståndsbedömning som utgår från lagen.

Och det är de riktlinjerna....

De här riktlinjerna kan inte bara liksom skrivas utan det här är någonting som måste antas av kommunfullmäktige och det här går därför ut på remiss.

Vad tror du krävs för implementeringen av checklistan ska vara framgångsrik? Av biståndshandläggaren eller chefen? Vad har du önskat om vi pratar om önskesvar?

Ja att det är inne i alla grunddelar av arbetet. Att det är inne i verksamhetssystem, att det är inne i riktlinjer, att det är nånting som kontinuerligt kommer.... Förnya alla nyanställda. Att det ska synas i verksamheterna, alla ska ha en checklista på sin arbetsplats. Alltså att det ska vara en del av den ordinarie verksamheten och det vet jag att alla pratar om men det är verkligen kärnan. Det får inte vara nånting separat, vid sidan om. Det måste vara en del av den ordinarie verksamheten på alla olika plan. Alla olika plan. Och det måste väckas till liv med jämna mellanrum. Det är också så med en process, vad det än är du pratar om. Det handlar inte om jämställdhet utan det handlar om alla olika former av kvalitetsarbeten. Det måste väckas till liv med jämna mellanrum.

Efter att ha lyssnat på handläggarnas synpunkter, finns det något som ni hade kunnat göra annorlunda?

Ja... alltså... Utifrån de förutsättningar vi har haft så tror jag faktiskt inte det. Jag kan faktiskt säga så, jag tror inte det. För att du har de här förutsättningarna att förhålla dig till, jag tror att det är så många delar i den här processen som behöver... som är viktiga. Alltså det är så många som inte går riktigt att styra över. Jag tror inte att från den här styrgruppens roll liksom, mig som projektledare och sen hade vi en styrgrupp... jag tror inte det. Jag tror alltså... inte nånting stort som jag kan tänka på rakt av att det här borde vi ha gjort istället eller så. Det finns ju säkert massa småsaker, men jag menar i det stora hela så tror jag inte det. Utan jag tror att från de förutsättningar som vi har, och vi hade bra förutsättningar... sen vilar det på ledningen, så är det. Alltså jag tror inte att det... jag kan inte komma på nåt annat, det finns det säkert, men just nu kan jag inte komma på nåt annat sätt liksom som hade behövts, utan vi hade en bra implementeringsplan med det här att vi ska ha den här jämställdhetsgruppen med alla roller, om alla roller hålls enligt det som är planerat. Om den här jämställdhetsgruppen håller sitt uppdrag, om det kommer med i verksamhetssystemet, det är beslutat att det ska göra det. Så det brister ju inte nånstans där... sen vilar det på ledningen kontinuerligt, så är det.

Och nu... hur ska ni fortsätta vidare? Det är genom att ha den här kick offen...

Aa, det blir ju nästa steg. Att ha den här kick offen för alla biståndshandläggare och det måste ske med jämna mellan rum också, så är det ju. Och nu eftersom vi har haft en väldigt turbulent tid med alla de här förändringarna, det här arbetet har varit en del av. Så självklart att det behövs liksom väckas till liv på nytt, och sen får man utvärdera det. Alltså så att det är nånting som jag tror att... det är en process... det är lite som en normaliseringsprocess det här kommer bli. Det här är nånting som behövs liksom in in in in in, tills det blir självklart. Det är inte nånting som bara går in och sen är det. Så är det med alla förändringsarbeten utifrån kvalitet.

Är det tillräckligt med att bara ha det inne i verksamheten? För att en av biståndshandläggaren pratade om att de hade olika diskussionsfrågor som man kunde prata om på lunchrasten t.ex. Alltså behövs det någon annanstans också? En drivkraft någon annanstans eller bara i verksamheten?

Ja, det tror jag. Jag kan inte säga så här: jag tycker att jämställdhetsarbetet behöver ske på alla plan. Jämställdhets... och sen så bär varje verksamhet och varje person sitt eget ansvar. Alltså om jag uppfyller alla kriterier för att jag ska ha ett jämställdhetsperspektiv på det jag gör... jag kan inte förlita mig på att andra, att det sker från alla håll och kanter, men sen tycker jag att det är bra, absolut. Men sen... jag kan bara utgå från mitt ansvar, vad har jag som ansvar för mig, om jag tar fram någonting då ska det vara ett jämställdhetsperspektiv på det. Allting som tas fram, allting som görs ska ha ett jämställdhetsperspektiv. Det är beslutat. Om alla förstod det så hade det liksom varit som mycket enklare. Så därför behöver det ju ske på alla plan, men sen så är det viktigt att påpeka att för att det inte ska bli övermäktigt så är det viktigt att påpeka "okej, det sker inte", med det här med att vi har diskussionsfrågor... det görs ju redan... alltså det görs ju överallt. Det är såna saker som de har tagit fram och ... fråga och så vidare... det görs ju redan... så det är inget nytt så. Men om man liksom ska förlita sig på... "okej, men det har vi inte tagit upp... okej men jag, vilket ansvar bär jag?". Du kan inte styra över din kollega, du kan styra över dig själv och det här tycker jag vi måste bli bättre på. Att man förlitar sig så mycket mer på... övriga andra. Och det är så det funkar, men man måste påminna sig själv om det egna ansvaret.

Styrgruppen, kan du bara snabbt

Ja, det var en väldigt bra styrgrupp, det tycker jag. Just det, jag har pratat om stadsområdena hela tiden, men Sociala resursförvaltningen var också en del av det här arbetet, nu när vi pratar om styrgruppen. Så det var verkligen stadsövergripande. Det som var, det var ju en här från sociala resursförvaltningen, en utvecklingssekreterare som har ansvar för jämställdhetsfrågor, hon var med. Sen hade vi en vård- och omsorgschef, en av de tio stadsdelarna, sen hade vi en myndighetschef... som liksom var närmast handläggningen. Sen en till utredningssekreterare från nåt stadsområde. Så jag tycker det var väldigt bra.

Juste hade nån... Kontrollfråga bara... Det första året när ni bara diskuterade, kallade ni gruppen nånting då? För jag fick intrycket att det var först jämställdhetsgruppen och sen var det en annan grupp också? (Oscar) Styrgruppen eller? (Vlora) Jag tyckte att R2 pratade om att det var först bara en liksom en... en mer löst sammanslagen gruppen och sen...

Ja, det var det. Alltså den här gruppen. Jag vet inte om jag kallade den... Om det var liksom uttalat jämställdhetsgruppen... det var ju inte förrän de fick det här mandatet som de var det. Men indirekt aa, men det var en väldigt lös sammanslutning, så var det ju. Vi behövde ju representanter när vi från början då det allra första mötet när vi kallade hit dem. Vi behövde representanter från de olika stadsdelarna som är med och diskutera jämställdhet. Sen blev det en mer sammansatt grupp som fick det här mandatet.

Så nästa gång ni fick ekonomiskt stöd för att driva det här, det var då det blev jämställdhetsgruppen liksom?

Aa, uttalat kan man säga det. Uttalat aa.

Ja, men då är jag med.

7.5 Intervju med R2 & R3

- Jag tänkte bara fråga om ni kunde berätta lite om vad er roll är som biståndshandläggare och om projektet, hur det började? Hur blev ni involverade i det? (Vllora)

- Vad kan vi börja med att berätta? Det började väl med att vi blev utvalda (eller vi fick anmäla intresse) av vår chef, i en grupp som skulle prata om jämställdhet. R3 och jag jobbade inte ihop, det var innan omorganisationen av stadsdelarna. Då kommer jag ihåg att min chef sa det att ”du ska gå på nånting om jämställdhet”. Så var det inte så mycket mer, så jag hade inte så mycket information. (R2)

- Jag kom in lite senare, i ett senare skede, för jag hade en kollega som var med från början. Sen fick hon förhindrade arbetsuppgifter, och så frågade hon [R2:s chef, vår anm.] i vår grupp om det var någon annan som ville ta hennes plats, och då tyckte jag det. Att jag kunde vara intresserad utav det. Men det var då i ett senare skede för då hade ni ju redan haft några sammanträffanden. (R3)

- Hade ni någon kunskap om jämställdhet? Hade ni jobbat med jämställdhet tidigare? (Vllora)

- Inte på det sättet liksom. Var det inte. (R2)

- Hur mycket visste ni om jämställdhet då? (Vllora)

- Jag måste säga att man generellt så visste man ju lite om jämställdhet, men att ... man märker ju hur mycket man har lärt sig under den här tiden, man har ju verkligen utvecklats och ser massa saker nu i samhället mot vad man gjorde tidigare. Just för min del kände jag liksom att jämför jag nu och då så ser jag en jättestor skillnad. (R2)

- Kan du ge nåt exempel på ... vad du märker som du? (Oskar)

- Ja, allt i samhället, i annonser, hur man skriver, hur folk betar sig, när man går in i affär, hur är det liksom, vi har ju pratat mycket om det här med pojkar och flickor och hur kläderna ser ut, hur leksakerna ser ut, allt sånär har man ju blivit mer medveten om. Sen är det ju Gertrud Åström som vi har haft då. Hon är jämställd ... hon är jätteduktig och får ju en att vakna upp liksom och se saker liksom i samband i samhället som man inte har sett innan. (R2)

- Så ni blev involverade i den här jämställdhetsgruppen som deltagare. (Vllora)

- Ja, man kan säga utifrån vårt arbete som vi hade, för det var R4 som var projektledare, och utifrån det hära. Det började ju med liksom att vi fick gå på föreläsningar, vi pratade ihop oss, vad innebär egentligen jämställdhet och hur ser det ut osv. och så hade vi Gertrud Åström som handledde och hjälpte till med arbetet för att det skulle gå framåt. Och så började vi granska utredningar och utifrån det sen då blev det det här resultatet checklistan. Och då sa ju vi liksom att nu vill ju vi fortsätta, och då startade jämställdhetsgruppen. Då var det vi handläggare själva som gav det förslaget. Vi som hade vart med i gruppen och att det skulle vara minst en person från

varje stadsområde då som skulle vara med i jämställdhetsgruppen. För att vi skulle fortsätta arbetet efter projektets slut. (R2)

- Och det var det initiativet som kom från dig då? (Vllora)

- Nä, från alla i gruppen. (R2)

- Som hade varit med och granskat utredningar och så för det var ju ett stort arbete som vi gjorde i början. Vi granskade både SoL-utredningar och LSS-utredningar, och vi va blandade SoL-handläggare och LSS-handläggare. Och sen så analyserade då, eller sammanställde R4 våra granskningar så att säga, som då utmynnade i den här rapporten som hon har skrivit, som har legat till grund för att vi sen skulle arbeta fram de här frågorna. (R3)

- Och det ni kom fram till var då att det var inte jämställt mellan, asså hur ni bedömde? (Vllora)

- Nä, det var det ju inte, utan då hade vi ju inte behövt gå vidare med det här. Utan vi upptäckte ju mycket grejer i de här utredningarna. Vi räknade bland annat vissa ord för att riktigt ... få ut ur utredningen hur utredaren och handläggaren hade uppfattat liksom, eller hur det förhöll sig, hur det verkligen var. Hur det var, hur man skrev, hur man gjorde utredningen. För det var ju rätt så intressant faktiskt. Väldigt intressant. Och vi är ju inte så jämställda som vi tror. (R3)

- Verkligen inte. Jag kan bara ta ett exempel att de gjorde nån, asså en forskare i Göteborg. Jag jobbar mycket med jämställdhet själv i stadsområde Öster, inte för kommunen, utan ideellt. Och där gjorde de i Göteborg nån undersökning vid Göteborgs Universitet. Där man kolla på de mest jämställda, man la ut en annons, ”nu ska vi undersöka de mest jämställda paren”, och de var liksom akademiker på hög nivå som trodde att de var jämställda, men så va de verkligen inte jämställda alls, även fast man uppfattade så. Asså det ligger helt enkelt nåt i det omedvetna. (Vllora)

- Men jag tänker på det här hur va könsfördelningen, vem var det chefen valde ut, för det känns som att baserat på den här jämställdhetsgruppen så var det flest, eller, alla tjejer? (Vllora)

- Asså vi är ju en kvinnodominerat yrke, vid det tillfället hade vi inga män överhuvudtaget som jobbade hos oss. (R2)

- Nä, vi hade inte i arbetsgruppen, i granskningsgruppen så fanns det nån kille med, men vi är en kvinnodominerad arbetsplats, eller yrkeskategori. (R3)

- Och det var ingen från den gruppen, de här killarna som ville följa med i jämställdhetsgruppen och jobba vidare med? (Vllora)

- Det var väl en, men han har ju slutat. Det är ju omsättning på anställda, så att ... så för närvarande är det ingen kille. (R3)

- Jag tänker på de nationella, som R4 hänvisar till, de jämställdhetspolitiska målen. Vilka mål, eller lagar eller så, som har med jämställdhet att göra, vilka jobbar ni mest med, eller vilka jobbar ni för att följa? (Vllora)

- Det är det här med det obetalda, vad man gör i hemmet, det är ju det vi tittar på mycket. I de utredningar som är granskade, det var ju att vi såg, ett exempel som städning så var det väldigt tydligt att de som hade blivit beviljade städning, om det var med kvinnorna då, då stod det väldigt såhär: ”ja i kvinnan klarar inte av att städa på grund av att hon har kotkompressioner, hon har hjärtinfarkt, hon kan inte böja sig ner osv.” Och så mannen där var det lite så här: ”ja, han var väldigt trött och tagen, orkeslös.” Det fanns liksom inget riktigt... (R2)

- Det fanns inget riktigt exempel på varför man var trött och orkeslös? (Oskar)

- Nä, utan det var bara det liksom, och då är det frågan såhär. Vi pratade mycket om det, är det nån som vi har vart hemma hos som säger ”Nä, jag kan inte städa för jag är trött och orkeslös”, eller är det vi som handläggare som skriver ... att man är trött och orkeslös, att det är därför man beviljar liksom. Det är ju det här liksom vad gör kvinnor vad gör män? Och det framkommer ju väldigt ofta tycker jag att när man är hemma hos ett par att mannen kanske inte har tagit hand om hushållssysslorna tidigare liksom, eller om det är en man som man träffar, en ensamstående: ”min fru har gått bort och jag, nä men jag har aldrig städat, eller jag har aldrig lagat mat”. Det är inte ovanligt (R2)

- Hur fungerar checklistorna då, asså hur använder man de här checklistorna? (Vllora)

- Man kan ju säga, det här är ju liksom ingen checklista som man ska ha med sig på hembesöket och bocka av så, som i vanliga fall kanske det är en checklista som man ska bocka av, men det här är mer ett verktyg att man ska läsa igenom, och komma ihåg vilka frågor man ska ställa på själva hembesöket. För oftast är det ju, jag upplever ju när jag läst igenom det och dem jag intervjuade, de tyckte att det var väldigt enkelt, de trodde att det skulle vara mycket svårare å använda sig av checklistan, för de hade sett att det var något jättestort och jättesvårt att använda sig av checklistan, men de tyckte inte att det var något, för när man liksom går igenom och läser, vad det är liksom vad det är man ska ha med sig när man går igenom på ett hembesök, så är det rätt så enkla frågor man ska ställa. Som tillexempel att vi såg det här att det var många barn eller anhöriga som hjälper till hemma då, det var ju det vi upptäckte som var det mest liksom, att man ställer frågan såhär, för ibland kommer det ju fram då när de ansöker och såhär: ”Ja hur fungerar det med städningen?” ”Nä, men det är min dotter som gör det, och min son tar hand om att handla”. Och att man vänder sig då till personen som gör det: ”Är det okej, vill du fortsätta med detta, för annars kan man ju få hjälp liksom”. Sådana saker, och är ingenting man behöver liksom bocka av, det är ju bara att man har med sig det hela tiden och att man ställer den frågan vid hembesöket. Och det var det ju många som sa, att de hade ju blivit mer uppmärksamma på anhöriga liksom. Särskilt det här när det var en man och en kvinna. Det är inte så ovanligt att kvinnan eller mannen hjälper sina anhöriga då med att duscha. Och det är ju rätt så intimt och så. Och få brukar jag alltid ställa den här frågan: ”Nä men är du okej med det här, vill du bli duschad av din make?” Det kanske inte är så att man vill det, och att man berättar att du har ingen skyldighet att hjälpa din, även fast ni är gifta så har du ingen skyldighet att hjälpa till med det här, eftersom att det handlar om personlig integritet, det är ens personliga omvårdnad. Och en del vet ju inte om det. Och då tänker jag att det kan ju leda till, bara man ställer den här frågan kan ju leda till att nån ansöker om hjälp, men om inte vi ställer den frågan,

så kanske de inte vet, utan de tror att de har en skyldighet att hjälpa till. För vi är ju olika, och en del tror ju liksom, den generationen som vi har idag är ju fortfarande så att de vill ju klara sig själva, de vill inte ha hjälp av nån utomstående. Det är viktigt att vi liksom ställer den frågan också. (R2)

- Att man gör personerna uppmärksamma på att det finns annan hjälp att få. För det är ju som sagt inte alla gånger man tror att man kan få det till sådana saker, fortfarande är det så. (R3)

- Men hur, är det bara ni två som har jobbat här på stadsområde X? (Vllora)

- Nä, asså jag har ju jobbat, jag blev frikopplad från mitt arbete på 50 procent, för att implementera den här checklistan i stadsområde X, där vi jobbar nu, och då gjorde vi ju så att varje handläggare fick använda sig av checklistan fem ärenden var så att man skulle få upp tänket och se, och sen utvärdera, funkar det här, var det bra eller var det inte bra? Och då, det var ju för drygt 1.5 år sen, i maj 2014. Och då fick ju alla använda sig av detta för att man skulle få in tänket och det. Och de flesta sa att de tyckte att det var väldigt bra, och att man reflekterade mer över besluten man tog, men att det var många som tyckte att det var svårt när det var i pappersform. För de sa de liksom, det är ju de kontrollfrågorna här. Det är dem liksom som man ska ställa sig efter. Efter man har tagit beslutet och skrivit utredning, Det är då man ska börja reflektera: ”hade det varit annorlunda ... om det hade varit en man eller kvinna”. Det är ju det första man tänker på, men då måste man ju verkligen rannsaka sig själv och tänka liksom: ”okej, det kan ju ha varit en man som skulle haft den här hjälpen. Hade jag bedömt likadant eller inte liksom”. Att man reflekterar över de besluten man tar. Och de var de här frågorna som många tyckte att: ” Det här är svårt att ha i pappersform”. För när man har så mycket att göra som vi har, och vi tar många beslut varje dag. Då är det lätt att glömma bort liksom, att rannsaka sig själv och ta den här reflektionstiden. Och då var det många som sa: det här måste in elektroniskt”. Och det har ju vi jobbat för väldigt mycket. Och nu har vi fått det. I början av nästa år så ska det komma in i vårt nya system. (R2)

- Så det var inte kontrollfrågorna i sig som folka var aviga mot, utan det var det extra papperet som man skulle hålla koll på? (Oskar)

- Ja, så uppfattade jag det när jag intervjuade dem. Att det var det som var det svåra. Att det skulle hållas levande hela tiden. Och sen var det mycket vi hade just vid det tillfället. Då var det två stadsområden som skulle flytta ihop, så vi bytte lokaler till de här lokalerna, plus att vi lärde oss att handlägga på ett helt annat sätt, som hette ÄBIC, Äldres behov i centrum. Sen fick vi ett nytt verktyg som verksamhetssystem. Sen detta, så det blev väldigt tufft att kunna hantera allting på samma gång. Vi pratade om det, R3 och jag, att vi hade läst någonstans, att om man ska implementera en sak, så dröjer det fem år, och då ska bara en sak att koncentrera sig på. Och det säger rätt så mycket. (R2)

- Fem saker på ett halvt år. (R3)

- Men ni fick finansiering för att driva det här pilotprojektet i stadsområde X? Har det spelat någon roll att du har fått gå ner 50 procent, och jobba 50 procent med det här, har det spelat någon roll i hur framgångsrikt implementeringen av checklistorna har

gått till här, och inte i andra områden. För jag uppfattar det som att de här från jämställdhetsgruppen skulle också implementera checklistan på samma sätt. (Vllora)
- Men det blir ju stor skillnad om man blir frikopplad på 50 procent, och bara kan jobba med detta, koncentrerat. (R2)

- Så det var inte folk i stadsområde Öster som blev frikopplade, utan det var bara du? (Oskar)

- Tanken var ju liksom att man skulle ha ett pilotprojekt för att se hur det gick. Om det var framgångsrikt eller om det föll väl ut. Därför fick bara ett stadsområde det. Så vi i ... [stadsdelsområde, vår anm] har ju fått mycket mer än de andra stadsområdena. (R2)

- Och de har inte fått något annat stöd eller så för att... Hur jag har uppfattat det så, om man är involverad i den här jämställdhetsgruppen, så ska man väl ändå jobba med checklistan? (Vllora)

- Det var ju så att vi kom överens om olika åtgärder för att vi skulle göra på samma sätt i alla stadsområden. För annars blir det så att man gör olika, och det är inte bra, för alla måste ju få samma. Och då gjorde vi så att vi bestämde att alla skulle få informera om checklistan på ett APT [Arbetsplatsträff, vår anm.], det var det första. Sen så hade vi en fråga på APT där vi skulle diskutera jämställdhet, så var det olika scenarion som vi satte upp för varje månad, så att alla skulle göra det. Och sen så skulle alla nyanställda informeras, om hur vi jobbar i Malmö Stad, vi jobbar med den här checklistan osv. Och att det var vi i gruppen som skulle ha ansvar för att alla nyanställda fick den här informationen. Så det var det grundläggande som vi hade då. (R2)

- Var det bara att informera, eller skulle de se till att, kollegorna i fem av sina fall skulle pröva att implementera den här checklistan? Hade de samma roll som du, även fast de inte hade de här resurserna? (Vllora)

- Jag tror inte de satte upp något mål att man skulle använda ett visst antal checklistor, det tror jag inte. Här var det mer liksom att jag ville se att alla skulle göra på samma sätt, så att man kunde få ut någonting från intervjuerna, då att man visste att alla hade gjort fem stycken. Så kunde de skicka kontrollfrågorna som de hade fyllt i också, så att jag kunde se att alla hade gjort det. (R2)

- Tror du det finns andra faktorer förutom resurser till varför det gick så bra här men inte i de andra stadsområdena? (Vllora)

- Nej, jag tror helt enkelt att det är resurserna. Dels så fick vi ju pengar då ju, så det vi gjorde var ju att R3 och jag informerade om det här på ett APT, och sen så satte vi upp alla lappar över hela rummet över det här vi hade kommit fram till, hur vi hade kommit fram till checkfrågan också, och då fick alla gå runt och mingla liksom, och gå runt och prata med varandra om det höra, och det tror jag att det var många som fick upp tänket, att de såg saker som de inte hade sett innan. (R2)

- Och det har vi ju inte uppfattat att de andra stadsområdena har gjort på det sättet. Och det är som R2 sa, det är resurserna. Det är ju svårt att lägga ner så mycket tid på

ett sånt här arbete om man samtidigt ska sköta sitt ordinarie arbete samtidigt, så jag tror absolut att vi har kommit så långt, eller att det har arbetats så mycket på vårt område det beror ju på att R2 var frikopplad, att hon ägnade sig helt och hållet åt detta på halvtid. (R3)

- Och sen fick vi ju faktiskt Gertrud Åström också, så vi fick ju pengar till att använda till någonting, så då använde vi de pengarna till Gertrud Åström, så hon kom och pratade med alla, så alla fick lite grundläggande, från historien fram till checklistan idag. Vi hade också en dialog om vad vi sett i checklistan, vilket uppskattades av många. (R2)

- Fanns det något motstånd mot checklistan i början av processen? (Vllora)

- Mot jämställdhet, skulle jag vilja säga. Det är många som tror att de redan är jämställda. Det var så vi sa också när vi började att: "Nä, men jag är precis nyutbildad socionom och vi har läst jättemycket om jämställdhet, så jag kan det här." Sånt motstånd har man ju mött. (R2)

- Att handläggarna... (Vllora)

- Ja, handläggarna... (R2)

- Kände att de inte behövde jobba utifrån ett jämställdhetsperspektiv på grund av att man kände att...? (Vllora)

- Ja, det var lite onödigt på något vis, att lägga så mycket energi på detta, för man var redan... vilket jag inte var, när man analyserade det djupare så var det inte så. Man kan ju läsa om saker utan att varken ta det till sig eller jobba efter det. (R3)

- Men var det en lång process tills det att folk insåg att: "oj, men jag kanske inte är så jämställd som jag trodde att jag var"? (Oskar)

- Den processen pågår fortfarande. Den kommer alltid att pågå. (R3)

- Sen var det ju faktiskt någonting som min kollega sa efter att hon hade gjort de här fem checklistorna, men hon upplevde ju liksom att hon var jämställd. Hon sa de då att: "ja, men jag är jämställd, men R2 jag blir rädd för mig själv. "Då berättade hon att det var en man som ringde in och att han sa att han behövde hjälp: "Ja, jag är nog rätt så ledsen för min fru har gått bort, ja jag behöver nog hjälp med att kanske lite måltider, laga mat och så, och städning, eller äsch, jag vet inte. Jag vet inte om jag vill ha det, jag kanske kan köpa lite färdiga rätter." Då sa hon att: "men eftersom att inte du vet, vad du vill ha, så kan vi väl boka in ett hembesök, så kan jag komma till dig och prata på tu man hand, det är oftast lättare än att sitta i telefon". Så gjorde dem det liksom, och sen veckan därpå så ringde en kvinna in och hade nyligen förlorat sin man och hon var jätteledsen så hon till och med grät i telefonen: "Jag orkar inte laga mat längre". "Nähä, vad är anledningen till att du inte orkar det" frågade hon då. "Nä, men jag känner att, äsch, jag vet inte, det finns ju några, jag köpa sådana färdiga rätter och så." Och så pratade hon lite om städningen hon visste inte heller... Och så dividerade de i 30 minuter. Och så sa handläggaren: "Men eftersom du inte vet vad du vill ansöka om, så kan ju du fundera på det här samtalet som vi har haft, så kan du

återkomma till mig när du vet vad du vill ansöka om” så la hon på luren. Och sen så tog hon checklisten, under de här fem ärendena. Och så tänkte hon: ”Shit, vad har jag gjort”. Och grejen är att hon har gjort det utan ens att ha varit medveten om det. Och det var då hon såg när hon använde den här. Och det är ju det jag menar, för jag har funderat på mycket hur man ska förmedla det här. För jag märker ju på mig själv att ju mer information och ju mer saker jag reflekterar över det jag själv gör desto mer upptäcker man liksom. Men får man ett sådant här färdigt koncept hur många tar till sig det på samma sätt som R3 och jag gör, som har varit med om hela processen och granskat utredningarna, diskuterat och haft lite utbildningar och allting då. (R2)

- Men det är just det, för jag uppfattade det som att man måste vara väldigt ärlig och verkligen granska sig själv i just det här, och vad handlar det om egentligen, handlar det om vilja att få igenom en jämställd biståndsbedömning utifrån tjänstemannens perspektiv, eller handlar det om att man inte orkar, har tid att reflektera. Vilka faktorer är det som spelar roll i att en tjänsteman inte väljer att granska sig själv? (Vllora)

- Ja, vissa vill kanske inte... (R3)

- Nä, men jag tänker att det kanske är något som ni kanske har upptäckt hos er själva, att ”amen, ska jag göra den där checklisten”, handlar det om tid, handlar det om... (Vllora)

- Ett är nog tid, och sen är det andra intresse. Jag tror att man måste på något sätt som du säger vara ärlig mot sig själv och granska sig själv. För börjar man säga så att: ”Jamen jag har gjort Socionomutbildningen, vi har pratat om jämställdhet i varje kurs, så jag kan det här.” (R2)

- Om man ser kanske inte det här jobbet, att jobba på ett jämställt sätt, man ser kanske inte det på samma sätt som man ser på att man ska handlägga ett ärende. Att man ska göra en utredning och bedöma behovet av att få hjälp med städning eller att duscha eller så. Asså detta är lite mer luddigare att ta på än städ och tvätt och dusch, gå och handla. Och när man då inte ges det utrymme tidsmässigt så att säga, då finns ju inte tiden va, för man behöver ju ha lite tid för att reflektera, över vad man egentligen gör. På ett annat sätt än när man kanske handlägger en ansökan om städ och inköp. Det är ju lite annorlunda saker. Även om det skulle flyta in i varandra. Men det är det som tar sån tid att få det på ett naturligt sätt. (R3)

- Asså jag tänker att, att handlägga om man ska få bistånd eller inte, utan det här jämställdsperspektivet kanske går snabbare, mer effektivt och såhär, medans detta kräver mer kvalitativt arbete. (Vllora)

- Vad ska vi räkna bort från de där fem åren, har vi gjort två, för att få det här riktigt implementerat. Det tar tid. (R3)

- Det som är intressant som vi vill undersöka sen är ju att vi har ju lärt oss att handlägga utifrån behoven nu på ett helt annat sätt. Utredningarna innan var aktuell situation och så stod det lite allt möjligt. Nu är det mer uppdelat vad man har för behov egentligen. ”Behöver du hjälp med att våttorka golven, klarar att damma själv, hur ser det ut.” Och där tänker jag just på städning eftersom vi såg så pass olika. Där hade ju vart intressant nu när vi handlägger enligt det här sättet att se, granska

utredningar vad gäller män eller kvinnor för då ska ju verkligen behoven komma fram på ett helt annat sätt än vad det gjorde innan, för då var det ju massa text. Så det hade ju varit. Det var därför jag sa att ni skulle komma nästa år, när vi har haft checklistan ett år, funkar det, funkar det inte? Det vet vi ju fortfarande inte. Man kan ju klicka i utan att ens att titta på det. Vi kan ju inte säga vad den personen gör eller tänker. Men det vi kan se är våra utredningar. Ett sätt att se städning mellan män och kvinnor. Bedömer vi lika? (R2)

- Men har ni märkt att de här fem ärendena per handläggare, har de handläggarna blivit mer jämställda när ni har bedömt bistånden? (Vllora)

- Nä, det var ju mer att det blev de ju inte, i och med att man kom på sig själv, som den här personen som ringde in som fick, men inte en annan person. (R2)

- Så det var mer att identifiera hur omedvetet diskriminerade vi är? (Vllora)

- Ja, för det är ju det jag menar, att det här är så himla bra liksom, att det är då man verkligen reflekterar, och då har vi ju sagt då liksom, för att det inte ska bli slentrianmässigt, att de här kontrollfrågorna ska inte komma upp vid varje ärende, utan de ska komma lite slumpartat, kanske vid vart tionde ärende, beroende på hur det känns liksom. Vi får ju testa oss fram för vad som är bra. Men att man då liksom får upp det och börjar reflektera. Och det är som det vi pratade om, det här är någonting man måste hela tiden prata om, diskutera på kafferasten, på APT, på veckoträffar, vi har pratat om att man kanske ska ha olika mappar på arbetsplatsen som ska handla om jämställdhet på olika sätt, för att det ska bli en vardag också. Så man inte får en utbildning i januari och sen så händer det ingenting förrän i september. Då blir det ingenting av det. (R2)

- Det ska ju vara en naturlig del i jobbet. Det ska ju inte vara nåt speciellt att: ”nu ska vi prata jämställdhet. Det optimala är ju att vi inte ska behöva tänka på att arbeta med det. Det är ju det bästa, men dit är det ju långt. (R3)

- Samhället ser ju ut som det gör. Vi blir ju också påverkade på olika sätt utan att vi blir ens medvetna om det (R2)

- Det är ju inte bara här på Stadiongatan 10 som vi blir utsatta för det, utan det finns ju överallt. (R3)

- Ni har inga andra svårigheter som ni har mött på när ni har använt checklistan? (Vllora)

- Det var någon av de här kontrollfrågorna, som det var någon som sa att de tyckte att det var lite svårt när det var en ensamstående. Fråga fyra t.ex. [”Har jag säkerställt att mamma och pappa på ett likvärdigt sätt tas i anspråk”, vår anm.] den är ju mer riktad mot LSS. Men jag brukar säga också att man kan egentligen byta ut den om man har ett maka par. För ibland har man ju märkt att när man är på hembesök att det är oftast den ena parten som pratar hela tiden, och att man som handläggare då riktar uppmärksamheten mot den andra också så att de får komma till tals båda två liksom. Men den frågan liksom, just när man är ensamstående blir ju svår liksom. Det var det många sa, sen var det någon som sa att det är svårt på fråga tre: ”Har jag säkerställt att

jag inte utövar myndighetsfunktion utifrån stereotyp familjeuppfattning". Att det är svårt att liksom säkerställa hur man vet det. (R2)

- Även fast ni har en checklista så känns det fortfarande att det är brett, men samtidigt tänker jag, är det bra att ha mer specifika frågor, och kommer det att begränsa just biståndshandläggarens handlingsfrihet på något sätt eller så? (Vllora)

- Hur tänker du nu? (R2)

- Nä men jag tänker det här med: "har jag säkerställt att jag inte utövar myndighetsfunktion utifrån stereotyp familjeuppfattning". Och så har ni olika frågor som ni ställer till, istället för att ställa frågan till den som hela tiden pratar, så ställer ni till den andra som inte pratar lika mycket. Jag tänker att om man sätter dit ännu fler frågor, skulle det kunna begränsa det fria samtalet. Eller har ni uppfattat att de här frågorna har begränsat det fria samtalet? (Vllora)

- Jag tror det handlar om yrkesskicklighet här. Att man måste liksom kunna väva in det i samtalet på ett naturligt sätt, tror jag att det beror på. (R2)

- Och sen ska man ju ändå kunna svara på den här frågan. Man ska kunna vara så yrkesskicklig att man ska kunna få in den här frågan på ett naturligt sätt i sitt samtal. Det är ju det som det handlar om. Man ska ju inte behöva tänka på hur man ska ställa frågan för att jag inte ska hamna i den här fällan om stereotyp familjeuppfattning. Det ska ju falla sig naturligt. Och det kommer det till att göra den dagen man inte funderar på att vi har detta [kontrollfrågorna, vår anm.] (R3)

- Jag tänker bara på liksom det vi handlägger nu liksom enligt ÄBIC, där är det väldigt såhär att man ska fråga om varje sak liksom: "vad är det du inte klarar med kläderna?" Och då ska man då utreda liksom, är det att ta på sockorna, eller är det att ta på byxorna, eller underkläderna, eller tröjan, eller vad är det liksom så. Och det är ju någonting som vi jobbar med nu liksom, så att det inte ska bli sådär stelt samtal, att man ska utifrån en lista liksom kunna... ju längre man jobbar desto mer vet man ju vad man ska ställa för frågor, vad är det man vill veta liksom. Och då blir det ju mer ett naturligt samtal. (R2)

- Har ni märkt att det har liksom de som kanske just har kommit från socionomutbildningen, att de tycker att det är svårt att man ska ställa de här frågorna för att få in det på ett rätt sätt, och de som har jobbat mer det en längre tid och är mer skickliga löser det på ett bättre sätt? (Oskar)

- Ja, precis, just för att man kanske tänker att de här från socionomutbildningen att de kanske tvärtom, precis har tagit examen och är mer medvetna om jämställdhet i och med att de precis har studerat det, medan de som har jobbat som biståndshandläggare... (Vllora)

- Jag börjar fundera på andra sidan, så var det ju nån, vi hade väldigt många nyanställda när vi gjorde detta, och de tyckte att det var så himla bra för att det gav exempel på vilka frågor man kan ställa eller hur man kan ställa dem... Så det vet jag inte riktigt heller om det är... Sen så upplevde jag också att de som jobbat i många år var ju väldigt också sådär att: "oj, men jag har ju inte tänkt..." För ofta är det ju så att

man har kontakt med en person liksom utav de anhöriga hela tiden. Och sen när man ställer frågan: ”Vem är det som vi ska kontakta i första hand?” Då var det väldigt många där sönerna skulle vara nummer ett, men man hade haft kontakt med dottern hela tiden när man ställde frågan till den enskilde och att de blev förvånade då, att: ”oj, jag har ju inte ens tänkt på det, att ställa den frågan.” Den är ju rätt så enkel den frågan att ställa. Och då blev det ju att man kollade igenom telefonnummer. Då kollar jag bara igenom så att ditt telefonnummer stämmer. Då visar det sig att det var inaktuellt, för det hade vi skrivit in för sex-sju år sedan, och då blev det ju också en kvalitetssäkring som samtidigt också. (R2)

- Hur mycket tycker ni er personliga åsikt om checklistan är förenlig med er roll som biståndshandläggare, och det mål ni har som biståndshandläggare? (Vllora)

- Menar du att alla invånarna i Malmö kommun ska behandlas på samma sätt? Det måste ju vara det som måste vara målet, att vi inte gör skillnad på man eller kvinna. Utan alla som har ett behov ska ju bedömas utifrån den enskildes behov. Det ser ju jag med mitt jobb, och med den här [checklistan, vår anm.], att jag inte ska göra någon skillnad på man och kvinna. (R3)

- Det är jätteintressant, för jag tänker på att när man pratar om jämställdhet, att man tänker att: ”jamen, nu gör vi det här projektet och sen så är vi klara med jämställdhet, och sen så checkar vi av det, och sen kan vi gå tillbaka till vår ordinarie verksamhet. Att man skiljer på de två som olika saker, men att man inte tänker på att det är något som man har till huvuduppgift.(Vllora)

- Ja, det är väl det som har gjort det såhär unikt, för vi såg att andra kommuner har gjort precis samma sak och konstaterat precis samma sak, och sen har de slutat där, och sen har projektpengarna tagit slut. Och det var då man kom fram till att vi måste ha något verktyg sen, att det skulle vara målet med projektet, att det skulle utmynna i någonting. Och det var vad vi sa i gruppen: ”att vi var rädda, för nu har vi gjort ett till projekt, och vi har lagt ner jättemycket tid, och nu är vi rädda att det ska rinna ut i sanden liksom.” Och det är det vi har kämpat med, att det här kan vi inte bara lägga åt sidan. Men vi såg att vi inte kunde ha det i pappersform, vi måste ha in det i vårt system så att det blir vardag, och kommer det nyanställda och de inte har blivit informerade om checklistan. Då blir ju de såhär: ”Vad är det här då?” Och då kanske de får gå till någon som får berätta. Och det är ju det vi har sagt också, att det får ju inte bli för sårbart heller. Om det bara är vi i jämställdhetsgruppen. Vi kan inte dra allting utan vi måste ut till alla, för folk slutar. Det är många som har slutat, och då försvinner kunskapen. (R2)

- Har ni informerat andra, de här nyanställda? (Vllora)

- Vi har berättat om vårt arbete, men då har det blivit muntligt person till person som vi har informerat. Så de har ju inte fått helheten som de andra fick. Jag tänker på det här med Gertrud Åström, utan det har ju fått muntlig information istället. (R2)

- Okej, så jag tänker nu i framtiden, 2016, vad är det som krävs för att den här checklistan egentligen ska implementeras och verkligen integreras i ert arbete bland alla nyanställda? (Vllora)

- Den kommer ju att komma in i vårt verksamhetssystem förhoppningsvis i början av våren, och sen har vi ju då för avsikt att ha avstämning två gånger om året. För att vi ska ju kunna dra ut svaren på de här [checklistan, vår anm.] hur handläggarna har svarat. Och vi ska ju då kunna, under två tillfällen under året gå igenom de här svaren tillsammans med våra kollegor och diskutera det här varför har man svarat så många nej, eller varför har man inte alls svarat på checklistan, för det ska ju kunna finnas alternativ när den kommer upp på skärmen att man kan svara, eller att man svarat nej, men då ska man ange en anledning till varför jag inte har svarat. (R3)

- Så alla kommer få det här, för då kan man också analysera de uteblivna svaren. (Vllora)

- Ja, och det ser ju vi då som ett steg eller en punkt i att hålla det levande, för det är ju det man måste göra hela tiden. Man kan inte som i andra kommuner att då upptäcker man att de inte jobbar jämställt och sen är pengarna slut. (R3)

- Då går man tillbaka till de ordinarie verksamheterna som du sa. (R2)

- Det här med att det kommer in i erat datorsystem, gäller det stadsområde X eller hela Malmö stad? (Oskar)

- Hela Malmö. (R3)

- Och även LSS-handläggarna, så både vi som jobbar enligt SOL, Socialtjänstlagen och LSS då, så alla handläggare i hela Malmö. Och nu har vi ju haft en planeringsdag. För det är ju svårt liksom, för om det här ska implementeras då måste ju alla få någon förklaring till vad det är för något. Så nu har vi den 8e mars som vi har bokat in med Gertrud Åström som ska komma ner. R4 ska komma, och sen ska R2 vara med också, som ni kommer att träffa. Och då så ska alla handläggare vara med på en kick-off, så att man ska få alla de här tre delarna. Och sen ska vi i jämställdhetsgruppen vara med också och berätta om vår erfarenhet. (R2)

- Vem är det som har dragit igång just det här med dels digitaliseringen av checklistan men också den här stora konferensen? (Vllora)

- Det första med det här digitala det var ju att vår före detta enhetschef, Getel, drog det vidare tillsammans med oss i jämställdhetsgruppen, så att vi fick hjälp av henne. Och sen är det också Anders på stadskontoret, det är de som har pengar som man kan söka, så vi har sökt pengar. Så det är de som har sagt att vi får söka pengar när vi har förklarat att det är svårt med verksamhetssystemet, så då har de sagt att vi kan söka pengar till det. Då har vi gjort det och fått pengar till det. (R2)

- Kommer ni ha pengar under 2016 också? (Vllora)

- Ja det är ju dels de här pengarna till själva utvecklingen av verksamhetssystemet, och sen är det pengar till utbildningen av alla handläggare också. Och det är ju det här med utbildningen, den här kick-offen. Och det har vi ju bestämt tillsammans i jämställdhetsgruppen, att vi måste liksom ha någon typ av utbildning för att det här [checklistan, vår anm.] ska komma in då. (R2)

- Men du är på 100 procent igen, på din vanliga... (Vilora)

- Jag är bara mitt ordinarie jobb som biståndshandläggare på 100 procent, jag har ingenting med det här att göra, utan det gör man utöver liksom. Så de 50 procenten fick jag ju bara under ett halvår. Så det här gör ju vi i jämställdhetsgruppen utöver vårt ordinarie arbete... Vad var det vi sa nu då, först var det kick-offen, för att vi skulle tänka på hållbarhet, vilket var vårt mål. Hur ska vi få det här hållbart, det är ju nästa steg. Så då var det ju kick-offen, vad sa vi mer? (R2)

- Det ska göras en film. (R3)

- En film ska vi göra, där vi tänker att det är ju kanske några nyanställda som kommer då eller om man... vi har ju pratat om att vi ska ha en trainee-tjänst. (R2)

- Ja, trainee-utbildningar som en eller två gånger om året i hela kommunen. (R3)

- Man får söka den tjänsten om man vill ha en sådan. Då har man en lång introduktion på tre månaders tid. Då får man bland annat den här introduktionen. Då sa vi att då vill vi vara med och berätta om checklistan där också. (R2)

- Sen bestämde vi också att vi som då ingår i gruppen, när det kommer någon nyanställd att den som är då handledare ska boka tid för någon utav oss för att vi ska kunna informera om den här [checklistan, vår anm.] så att det inte ska glida oss ur händerna. (R3)

- Det sa vi att de först ska ta kontakt med oss så att vi kan berätta lite generellt om det och sen så sa vi att de skulle följa med på ett ärende, ofta har man ju ett hembesök och att man är med första gången och att man ska ta hela ärendet rakt ut, så att man får den introduktionen. För nu har det varit så att vi har informerat och sen har det stannat där. Utan det måste till något mer, och då tänker vi en hel kedja för att det ska bli extra hållbart. Och sen är det ju ofta så att Malmö stad lyfter ofta upp vårt arbete och tycker att det är så himla bra, för nu går vi igenom det tredje steget, och då får vi ofta vara med på intervjuer, kanske andra kommuner, informera om det här. Det har vi gjort hela tiden och det kommer vi göra framöver också. Så pratade vi om det här med lappar att vi kanske ska ha någon typ på arbetsplatsen att alla ska ha samma sort i alla stadsområden. En speciell artikel eller något sådant. (R2)

- Vi har ju faktiskt haft de här fikafrågorna också. En gång i månaden har de bytts ut. Och så har det varit frågor som var meningen eller tänkt att man skulle läsa och diskutera. Det har varit lite så och så med det. Många har läst dem men inte ofta utmynnat i någon diskussion. Om inte du och jag [R2 & R3, vår anm.] har suttit där. (R3)

- Men jag tänkte på det här du sa om att du nu har 100 procent. Innebär det att ni följer upp och planerar för den här kick-offdagen utöver dina andra arbetsuppgifter, så att du jobbar mer än vad du skulle göra, eller blir det att du jobbar med det samtidigt, så att du tar något ärende mindre i veckan, eller? (Oskar)

- Man integrerar väl det med sina vanliga arbetsuppgifter kan man väl säga. För vi har ju blivit en typ av styrgrupp i [stadsdelsområde, vår anm], för att vi i

[stadsdelsområde, vår anm] har fått uppdraget att hålla ihop det här tillsammans med våra chefer, enhetschefen ... och sektionsschefen Så det är vi som liksom håller i det här tillsammans med kick-offdagen så att det blir av. Men det gör ju vi tillsammans med våra ordinarie arbetsuppgifter. Så då tar man mindre ärenden och så. (R2)

- Jag har bara en fråga till, önskar ni att ni hade haft en större styrning uppifrån som inte tvingar, men som gav mer direktiv kring att alla måste jobba med det här? För nu känns det som att man får man göra lite som man vill. (Vllora)

- Jag tror att det är det, för nu är det ju beslutat av alla chefer, för vi skickade ju in förslag på hur vi skulle göra med kick-off och så, och nu har vi den styrningen som du pratar om, att nu är det bestämt att alla stadsområden ska jobba med det här. Det finns ju inget val heller, när det kommer in i verksamhetssystemet, det blir en sak av vårt dagliga arbete. Då har man ju inget val heller, utan nu är det ju en stark styrning nedåt i alla led. (R2)

- Och ni tror att det kommer att bli bättre? (Vllora)

- Ja, jag tänker att det generellt blir bättre när det kommer in i verksamhetssystemet, som ni märker så hoppas vi väldigt mycket på... Att det ska bli en mer naturlig del av vårt arbete. (R2)

- Det går inte att fly undan om man säger så, man kan inte välja bort det. (R3)

- Det blir mer en signal till alla handläggare ute i Malmö stad, att såhär jobbar vi, det blir lite mer kraft. Och sen blir det ju intressant som du sa om man klickar nej, och man motiverar varför, vad är motivationen då? Och då tänker jag rent spontant att man säger att man inte hade tid. Och då får man titta på det, om vi säger att det är vårt område, och då får man titta på vad det är som inte stämmer, hur ska vi gå vidare med det här. (R2)

- Finns det risk också som du säger att man bara trycker i och inte reflekterar alls, det är väldigt lätt att kryssa i de här rutorna? (Vllora)

- Jag tror att det är lätt, men sen å andra sidan är det ju väldigt tydligt från ledningen nu att såhär jobbar vi, det ingår i dina arbetsuppgifter. (R2)

- Men det du sa om tid, det var något jag reflekterade över också när vi läste den här rapporten, som hade kommit efter att man hade gjort det här pilotprojektet, stod det att nä men vi hade inte riktigt tid att implementera det. Från regeringens håll så har de jämställdhetspolitiska mål och sen så nämner man stor arbetsbelastning, att det kanske bortprioriterades, men som jag förstår det på er nu, så ska det integreras för det är något självklart att jobba med. Och då funderar man på stor arbetsbelastning och man väljer att arbeta med något annat. Det känns ju inte riktigt som att man kan bortprioritera jämställdhet. (Oskar)

- Nä, det hoppas vi ju på nu att man inte gör det, som man kanske har gjort tidigare. För jag tror ändå att det är de som gör det tyvärr. (R2)

- Alla jublar ju inte. Så är det ju. Även om det ska ingå i jobbet, det ska ju inte vara något speciellt med det. Det ska ju vara så självklart, men det tar ju lite tid innan vi kommer dit tror jag. Men det gäller att kämpa på och inte ge upp. Det är därför det är så viktigt att vi har fått ner på papper hur det ska bli hållbart. Det får inte glömmas bort och det är inte något som bara ska tas upp en gång i månaden på ett APT. Det ska hela tiden finnas i verksamheten utan att man skänker det en tanke. Men det tar lite tid. (R3)

- Men ni har inga andra projekt kring jämställdhet? (Vllora)

- Nä, inte nu, men det är ju [stadsdelsområde, vår anm] generellt som har ett övergripande nätverk över hela [stadsdelsområde, vår anm]. En som också heter R2 som jobbar här som är med i en antidiskrimineringsgrupp övergripande. Det är de som har gjort de här fikafrågorna som vi berättade om innan. Men vi gör inget mer än det här [checklistan, vår anm.] som vi planerar inför 2016. (R2)

7.6 Intervju med R4

- Jag tänkte bara börja att fråga hur du involverades i projektet i början och varför?
(Vllora)

- Egentligen skulle inte jag vara med från början utan det var en kollega som blev långtidssjukskriven och då frågade min chef om jag kunde tänka mig att vara med i projektet, dels för att hon vet att jag tycker om att vara med i olika utvecklingssammanhang, men också för att jag tycker att det här med jämställdhet är en viktig fråga. (R4)

- Vilket stadsområde var det du jobbar i? (Vllora)

- [stadsdelsområde, vår anm]. På den tiden var det [stadsdelsområde, vår anm]. (R4)

- Så det var din chef som bad dig? Hur gick utvecklingen, vad innebar det att vara med i den här gruppen? (Vllora)

- Jag måste ju säga att till en början så var jag lite skeptisk, för vi fick ju då ta våra utredningar, de var slumpmässigt utvalda, inte alltid av den bästa kvalitén, och så fick vi då se om vi kunde hitta lite röda trådar. Det tyckte vi inte att vi kunde. Sen vid nästa tillfälle fick vi ta med ytterligare utredningar och då fick vi gå in och titta efter hur många adjektiv vi hade skrivit om det var en kvinna som hade varit brukare, eller om det var en man och så fick vi leta efter olika kriterier. För det var väldigt tråkigt, och det kändes som att: ”men kan det här verkligen leda till någonting?” Men när då ... som var projektledare spaltat upp det och visade det för oss och hur vi faktiskt beskrev en man i förhållande till en kvinna och så blev det ju väldigt tydligt vad vi sitter och gör när vi skriver ner våra utredningar. Hur vi då helt plötsligt lägger förväntningar, eller om det är kvinnan som har förväntningar på sig. Att hon ska klara av mycket mer än vad mannen uttrycker, eller vad vi skriver ner vad han uttrycker, eller vad vi förväntar oss vad mannen ska göra. Så det blev verkligen en aha-upplevelse. Så det tror jag var ju en stor vinst i att vi själv fick sitta där och göra det här. När för det var ju liksom våra utredningar och även om det inte var personligen mina, men det var ju stadsområdets utredningar, så det var ju det verkliga materialet. (R4)

- Var det bara du som satt från stadsområde Innerstaden? (Vllora)

- Ja. (R4)

- Vad var din roll i den här, för du satt i jämställdhetsgruppen, om jag inte har helt fel? (Vllora)

- Jag var ju med i det här projektet från början, utifrån att vi skulle gå in och granska vårt bistånd om vi tänkte jämställdhet när vi beviljade insatser. (R4)

- Jag hade den uppfattningen från ...[biståndshandläggare stadsområde... , vår anm.] att efteråt så startade ni den här jämställdhetsgruppen också. Satt du med i den?
(Vllora)

- Så vi fortsatte vi som hade varit med i den här projektgruppen. Alla ville ju inte vara med, men en del av oss ville vara med i den här gruppen och jag var en av dem. (R4)
- Hur kom det sig att det inte var alla som ville vara med? (Vllora)

- Jag tror nog att alla fick ett sådant där uppvaknande. Att: ”nä, men ska det här leda till någonting? Vi gör ju ingen skillnad.” För det var ju många som sa det från början: ”Vi gör ju individuella beslut”. Och i och med att vi tittar på personen som individ, bara det gör ju att vi inte kan göra ojämslällda beslut. Men när vi då sen gick in och verkligen granskade som vi gjorde på det här sättet, så kom det ju fram att även om vi gör individuella beslut, så finns det ju ojämslälldhet i det. Och det blev alla väldigt klara över, så det blev ett uppvaknande för alla. Nä, jag tror mera allmänt det här att man har mycket att göra, vardagens bekymmer liksom tar över och man känner att man inte riktigt har tid eller ork. Jag är ju intresserad av det här, så jag har kanske prioriterat det då framför, eller såg till att jag hade möjlighet att göra detta. Och sen lite grann också hur chefen ger en mandat till att fortsätta. (R4)

- Asså jag tänker ni fick inte avsatt tid från chefen för att arbeta med det här? Men det tog samtidigt mer tid och arbete med det här? Så du gick med i den här jämslälldhetsgruppen och vad gjorde ni där sen? (Vllora)

- Asså vi har ju inte ansvaret i vår arbetsgrupp att vi ska driva frågan, utan det är chefen som har det ansvaret. Men det var ändå så att vi presenterade vad vi hade kommit fram till, vi lyfte upp till cheferna att: ”nu får vi inte tappa fokus på det här”. Så man var en klocka som väckte chefen mellan varven när frågan flöt iväg. Och sen i den här gruppen så pratade vi om vad vi hade gjort och kom på nya idéer, så man fick lite inspiration i den här gruppen. Sen blev vi inbjudna att vara med i olika sammanhang och berätta om vårt arbete. Så vi som satt i den här gruppen, vi var ute och pratade om det, dels med annan personal, men vi var också ute med medborgarna och berättade om vårt arbete. (R4)

- Vad fick ni för respons från medborgare? (Vllora)

- Asså de som är intresserade tycker att det här är väldigt intressant och tycker att det ger ytterligare belägg för hur det ser ut i samhället. Men sen finns det också en grupp som tycker att: ”ja det är ni rölstrumpor som håller på med det här. Och det är trams, vad gör det för skillnad?”. De kan ju raljera och göra lite löje av en, kan inte riktigt se vinsten. Även om jag tycker det är viktigt så krävs det ju ändå att man har en viss kunskap. Jag hade läst på, dels för att jag var med i det här projektet, men sen blev jag också tillfrågad om jag ville utbilda personal inom vård och omsorg om jämslälldhetsmålen och vad jämslälldhet innebär så det var liksom en basutbildning på 1,5 timme, och också hur personalen kan använda sig av det här i sitt arbete konkret. Och det gjorde att jag läste på ännu mer, och sen blir man ju mer uppmärksam på alla artiklar i tidningen och alla debatter och så. Så jag kände också att det gör att man får fler argument, och då blir det ju lättare att prata om sin sak. Och det kanske inte alla gör, och då blir det jobbigt när arbetskamraterna är på en och: ”jaja, vad är detta, vad gör det för skillnad”. (R4)

- Men utbildade du dina arbetskamrater? (Vllora)

- Ja, de var också med i utbildningen. (R4)

- Men de hade inget krav att använda den här checklistan? (Vllora)
- Nej, i och med, att det var sagt att vi skulle göra det, men att det inte fanns ett sätt att se att vi faktiskt gjorde det, så därför kan man inte säga att kollegorna gjorde det, mer än att man kanske var mer uppmärksam i vissa situationer än man hade varit tidigare. Men det var ju ingenting som man kunde visa svart på vitt att det blev så. (R4)
- Och hur var det med chefen, du pratade lite om att du fick inspiration och sen så är det chefens ansvar att se till att det ska implementeras men chefen var inte med i den här jämställdhetsgruppen. Vad visste chefen om checklistan och jämställdhet i sig förutom det du berättade? (Vllora)
- Det började väl med att cheferna hade fått en del utbildningsdagar. Så man kan säga att de var väl mer rustade än vad gemene man i personalgruppen, om det inte var så att man hade ett egenintresse så att man var påläst sen tidigare. (R4)
- Så de andra hade inte den utbildning som cheferna hade? (Vllora)
- Nej, jag har inget minne av att vi fick tillgång till det utan det riktades mot cheferna. (R4)
- Men ändå var det ni som skulle implementera det? (Vllora)
- Det blev ju att det låg på oss, det var ju vi som fick hålla fanan högt och ständigt påpeka att: ”nä men glöm inte det här.” Och det är ju samma med våld i nära relation att man uppmärksammar det. Det blir liksom att det är den som har arbetat med det som håller fanan högt och tänker på det i alla sammanhang. (R4)
- Så om vi går in på checklistorna, hur fungerar de? För jag vet att stadsområde ... skulle ta fem sådana här fall, där de skulle ha med den här checklistan och arbeta liksom... (Vllora)
- Ingenting sånt har gjorts i den delen av stan där jag jobbar. (R4)
- Okej så ni använder inte den här checklistan alls? (Vllora)
- Inte på det viset, utan där är det ju då att vi som då var med i den här jämställdhetsgruppen, vi hade ju ett uppdrag att gå till alla som kom nya, att berätta om jämställt bistånd, vad det innebär och vilka skyldigheter de har att titta på. Så att det blir liksom vi som hela tiden såg till att alla nya blev uppmärksammade på den fronten. (R4)
- Men ni använde inte... (Vllora)
- Vi använde det inte så att man kan säga att alla använde den, men alla kände ju till den och hade den framför näsan på anslagstavlan. Men hur den sen faktiskt användes det kunde vi inte visa. (R4)

- Man fick inte veta om de enskilda medarbetarna faktiskt använde checklistan i tjänsten, de skulle göra det men det gick inte att kontrollera? (Oskar)

- Nä, och lite så som gjorde på [stadsdelsområde, vår anm], att man gick ner och diskuterade på detalj, och att man granskade sina utredningar och så, det fanns inte hos oss. Det var något stadsområde som hade vissa meningar som man kastade ut i arbetsplatsgruppen vid arbetsplatsträffarna. Och så sa man: ”hur tänker vi angående de här sakerna?” och så diskuterade man kring det. Och det gjorde vi ett antal gånger men långt ifrån varje månad. (R4)

- Hur kommer det sig att ni inte använde checklistorna, för jag uppfattade det som att ni hade tillsammans utformat den här checklistan? (Vllora)

- Asså, en av orsakerna tror jag beror på att vi skulle byta datasystem, vi skulle förändra vårt utredningsdokument, så det blev så mycket fokus på det. Allt annat som man inte var tvingande, det sopades bort. (R4)

- Och jag tänker att chefen gav inte heller kanske direktiv på det sättet, förutom att vara med i den här jämställdhetsgruppen så var hen inte så involverad, eller? Asså jag tänker om det hade varit ett krav, tror du att det hade förändrat utfallet av de här checklistorna (Vllora)

- Asså ärligt talat tror jag inte att det bara går att införa en checklista och så bockar man av i systemet. ”Ja jag har tänkt jämställt, eller jag tog hänsyn till de här sakerna”. Utan jag tror mer att man måste ha det som en levande diskussion, så att man kan förstå innebörden av vad mina beslut gör. Jag tänker nu på det projektet jag är med i nu, ”våld i nära relation”. Asså när jag träffar personal och frågar: ”har ni hamnat i situationer där det funnits våld i nära relation.” Så får jag: ”Nä, nä, det har vi inte här.” Sen börjar man prata om: ”Ja men vad tänker du på när jag pratar om våld i nära relationer?” Så börjar man diskutera vad det är för något, och sen kan jag ju få hur många historier som helst. Situationer de har varit med om och hur den ena personen efter den andra har varit utsatt för någon form av våld, så jag tror liksom att man måste ta ner det, ta upp det, diskutera det och hålla det levande. Se att vi faktiskt gör skillnad genom att vi ser med andra ögon. Det här med jämställdhet, det finns en viss... Att någon blir utsatt för våld, det tycker man inte är rätt. Men just det här med jämställdhet, det är ju inte alla som kan se nyttan av det. Det är lätt att det hamnar i: ”Jaja, det är bara för att kvinnorna ska få det bättre.” Nä, det handlar ju om att alla ska få det bättre på olika sätt naturligtvis, men att man visar på det här. Jag tror man måste ha den diskussionen. För att det ska bli ett annat tänk. Man ska inte bara bocka av, man ska liksom förstå och tänka. (R4)

- Så det går inte med en checklista egentligen? (Vllora)

- Det är väl en början, på något vis att det visar på att det ligger högt på agendan, men det innebär inte att alla förstår vad den egentligen innebär. (R4)

- Så enligt dig, om jag har förstått dig rätt, så handlar det om att man måste ha kunskap om just det här med jämställdhet innan man till exempel implementerar en checklista. (Vllora)

- Vilket man måste börja med vet jag inte riktigt. Checklistan kanske visar på att det här är någonting som är viktigt och ett måste och så får väl kunskapen växa fram. För ska man få alla till att ha den här kunskapen innan man börjar med checklistan, då kommer man aldrig till checklistan. Så man får nog börja med checklistan. (R4)

- Det finns vissa åtgärder eller vad man ska säga i den här broschyren som vi fick om vad man kan göra istället. Istället för att fråga kvinnan, så kan man fråga mannen. Det var något sådant, att man skulle fråga mannen, för att det var han man hade haft kontakt med, och inte bara anta att det var kvinnan... (Vllora)

- Det är väl lite såhär att man tar saker för givet, att vi liksom är matade med att det är kvinnan som tar ett större ansvar, att döttrarna engagerar sig, men det innebär ju inte att det är dottern som har möjligheten eller viljan att engagera sig. Så därför får man ju fråga personen som ansöker om hjälp: "vem vill du att vi ska ta kontakt med?" Och sen om personen säger att vi ska ta kontakt med dottern, så säger man: "är det okej att det är dig vi sätter som nummer ett?" Och så vänder vi oss till sonen och frågar hur han vill stå. Så att alla har haft möjlighet att säga vem som vill vara först, och att vi inte bara tar för givet att det var dottern som ringde och att vi fortsätter med henne. (R4)

- Använde du dig av de här frågorna när du handlade de här bistånds... (Vllora)

- Jag tänker att jag nog gjort så oftast. Men nu har jag ju blivit ännu mer medveten om att jag måste alltid göra det, för att jag inte ska hamna i den här fällan. (R4)

- Vilka utmaningar tror du att det finns just med att använda en checklista eller frågor som till exempel i den här broschyren som de rekommenderar dig att ställa? Tror du att det finns utmaningar i att ge sådana här riktlinjer till biståndshandläggare? Kan det vara för begränsande för dem, för jag tänker på det här motståndet i början, att jag fick den uppfattningen när jag pratade med ... [biståndshandläggare, vår anm.], om att det var väldigt många som sa att man vill bedöma efter individ och vi gör inte såhär. Finns det sådana begränsningar som man känner som biståndshandläggare att man begränsas när man har... ? (Vllora)

- Asså har man arbetat i väldigt många år då tror jag att man kan känna den begränsningen. Men om man är ny på arbetet så kan man känna att det hjälper en, så att man får med det som man ska fråga om. Och det är väl för att vi har kanske ändå ganska så fritt kunnat ställa frågor, kunnat koncentrera oss på en viss nisch. Det är ju inte alla yrkesgrupper som har haft så. Det kan finnas både för- och nackdelar att man är mer styrd, för är man mer styrd, då kanske man också fångar upp behoven på ett annat sätt. Jag kan säga att jag har varit den som inte har tyckt om att bli styrd, men jag kan se fördelarna idag av att ha mer styrda frågeformulär. Det får inte bli för mycket, så att det blir ja och nej, så att man tappar fokus på själva samtalet, men att man ändå har så att man fångat in olika områden. ... När vi hade vår basutbildning så kom det fram sådana här saker, som att personalen kom hem till en man, och de skulle städa. Då hade de inte en tanke på om han ville vara med och städa. Men det tyckte de var en självklar fråga till en kvinna. Och när man då väl hade fångat upp det i rummet, så undrade man varför. Jag förstår inte varför man inte gör det, det är ju klart att man måste fråga männen också. Det är ju inte så att man gör det för att man är motståndare till någonting eller för att man vill något illa, utan man är så matad med det här, att det

är kvinnor som städar och männen gör det. Och sen att det beror ju på vem jag är som person, om jag gillar att städa eller inte. Det har man glömt bort. (R4)

- Vad har varit positivt med att vara med i jämställdhetsgruppen och informera, utbildningarna? Har du uppfattat något från dina kollegor eller själv om det här med jämställdhet och använda det i arbetet? (Vllora)

- Men om man ska utvecklas som personer eller i verksamheter så måste man ju ha sådana här olika arbeten. Så det är ju en utvecklingsfråga tycker jag. Det finns ju alltid dem som är motståndare. Och man får väl försöka låta bli att hänga upp sig på dem. Utan man får väl försöka att inspirera dem som är lite med på tåget i alla fall. Och så får de andra komma på efter hand som de också kan se fördelarna. (R4)

- Sen så fick vi också att det finns en variation mellan stadsområdena, till exempel hur mycket man har använt sig av checklistorna. Till exempel i stadsområde Öster så har man använt sig av den ganska mycket, då har de fått resurser för det. Varför tror du det finns? Är resurserna en viktig del i att det har funnits en variation, att det skulle vara mer framgångsrikt att använda checklistorna i ert stadsområde eller finns det andra incitament som gjort att checklisten har använts mer i vissa stadsområden än i andra? (Vllora)

- Nej, jag tror det beror på chefen. Jag tror chefen har en stor roll i det här sammanhanget. Hur mycket chefen är inne och pratar om det här och kollar upp och verkligen har den här frågan levande vid möten med sin personal. (R4)

- Så chefen från stadsområde ... har varit mer drivande i? (Vllora)

- De har ju varit med i det här projektet med implementering, så de har ju vart engagerade på ett helt annat sätt. Öster har ju inte varit det. Men den chefen kanske tycker att det här är en viktigare fråga, håller den på agendan hela tiden. Jag kan inte tycka att man har gjort det hos oss, där jag kommer ifrån. Inte för att de inte tycker det är viktigt, men de har inte lagt tiden och resurserna på det. (R4)

- Så chef, tid och resurser som är faktorer? Sen vet jag att till exempel i stadsområde Öster så får vi heller inte tag på någon person som vi skulle kunna intervjua, på grund av att den personen har slutat. Och då är frågan om det bara är den personen som har varit involverad i projektet eller finns det någon annan? Om det ska gälla jämställd biståndsbedömning, och ligga på dig som enskild tjänsteman och du slutar, hur kommer jämställdhet...? (Vllora)

- Nä men kan inte ligga så på en person. Nä det går inte. Jag kan vara med i projektet och lyfta fram och se hur vi arbetar och se hur det ser ut, men sen kan man inte lägga det på mig, därför att dels har jag inte mandatet utifrån mina kollegor. Det måste vara en chefsfråga. (R4)

- Och det har inte varit så i...? (Vllora)

- Jo, men så är det ju. Det är ju chefens ansvar. Men sen hur högt de har det på agendan i förhållande till andra saker. (R4)

- Men du säger att de inte kan vara tjänstemannens ansvar...? (Oskar)
- Jo ansvar, men inte mitt ansvar att se till att mina kollegor använder sig av checklistan. (R4)
- Nä, men tycker du att chefen inte har tagit det ansvaret riktigt, är det så jag uppfattar dig? (Oskar)
- Vi som varit med i projektgruppen har påpekat för chefen om att vi har de här frågorna som vi ska ta upp vid vår arbetsplatsträff, och det var inga problem. Frågan kom upp som en punkt, men den punkten hanns sällan med, och som chef så har man ju ansvar för att de punkter som finns på agendan ska hinnas med. Och om man alltid aldrig hinner med den punkten, då visar man ju på att den är ju mindre viktig än alla de andra punkterna. (R4)
- Handlar helt enkelt om prioritering som du säger. Har du fått lite olika synpunkter från de andra handläggarna i ett erfarenhetsutbyte på de här mötena, vad finns det för synpunkter? Har det funnits några synpunkter på checklistan? (Vllora)
- När vi har träffats i själva gruppen så har man ju pratat om hur man har gjort i de olika stadsområdena, vilket utrymme man har fått och lite idéer. (R4)
- I vilken utsträckning är just det här med jämställdhet och checklistan förenlig med er roll som biståndshandläggare? Jag kan tänka mig att biståndshandläggare tänker att: ”jamen detta är inte min uppgift, utan min uppgift är att bedöma individuellt vem jag ska ge bistånd till och det är inte min uppgift att reflektera och fundera kring om jag har gjort det.” (Vllora)
- De kommentarerna har man ju fått. Vissa har ju inte kommenterat, men man kan ana att de har tänkt så. (R4)
- Men hur uppfattar du från dig själv att det är förenligt med din uppgift som biståndshandläggare? (Vllora)
- Jag tycker det är jätteviktigt. Man kan ju bara se på det här med LSS, där båda föräldrarna sitter med på ett möte och man diskuterar sitt barn. Men i utredningen nämns bara vad mamman tycker. Vad tycker pappa då? Det är ju jätteviktigt för barnens roll, att man får in vad båda tycker om barnet. (R4)
- Men båda föräldrarna har uttalat sig på själva mötet? (Oskar)
- Det vet vi inte. Och då tycker jag att jag i min roll som biståndshandläggare ska vända mig till mannen och fråga vad han för tankar och syn på detta. Det är ju också ett sätt att bjuda in männen, om de inte har känt sig inbjudna tidigare så måste vi som tjänstemän se till att alla som har rätten och skyldigheten, att de också får utrymme till att uttrycka sig. Och ju mer man bjuder in till ett samtal, ju mer engagerad blir man. Så vi ser ju till att vidmakthålla de här rollerna som är i strukturen då, att det är mamman som har ansvaret för barnet. Men det blir väldigt uppenbart när man läser utredningar utifrån den synvinkeln. Har pappan suttit knäpptyst under hela mötet? Det tror jag ju knäppt. Men varför har man inte skrivit ner vad pappan tyckte, varför var

mammans åsikter så viktiga så att de skrevs ner på papperet, men inte pappans? Det är ju jättekonstigt. (R4)

- Och där har vi just det också som du säger, att jämställdhet handlar om båda könen. Att man ska bjuda in männen också. (Vllora)

- Ja, och då är det ju jag som tjänsteman som har det ansvaret. Att se till att man har lyssnat på båda föräldrarna. Men också det här med värderingarna. Om då kvinnan säger: ”nä men jag har ju inte gjort någonting, jag har bara varit hemmafru.” Och så jag som biståndshandläggare då lägger den värderingen i utredningen också, har varit hemmafru, eller kanske inte ens nämner någonting. Men man är väldigt mån om att skriva om vad mannen arbetat med. De kanske är för att mannen varit stolt över sitt yrke och berättat mycket. Men det gör ju inte att jag ska nervärdera kvinnan och beskriva mannen. Eller det här vi såg att mannens fritidsintressen, det ena efter det andra, det var väldigt noga nerskrivet. Medan kvinnorna hade inget intresse om man skulle tro de här utredningarna eller väldigt få. Och då är det ju det här att det som man har intresse av det som sköts i hemmet, det har inte så hög status. Medan det som sker utanför hemmet, att vara engagerad i föreningar, i politiken eller sport. Det är något att skriva ner. Men att man tycker om att sticka och sy, eller laga god mat, det är inget intresse och bara sådant som ska göras. (R4)

- Var problemet att ni inte hade frågat om det eller att ni inte hade skrivit ner det? (Vllora)

- Det vet man ju inte. Om man inte har ett väldigt strukturerat dokumentationssystem eller frågesystem vet man inte. Var det så att man missade frågan? Det kan vara att man helt enkelt inte hann en fråga. Men det kan också vara så att de frågade, men biståndshandläggaren själv inte tyckte att det vara av vikt att skriva ner. (R4)

- Skulle ett sådant formulär då kunna vara...? (Vllora)

- Man missar ju inte frågorna, och på så vis lägger man ju inte någon värdering heller. Då är det ju inte biståndshandläggaren som lagt en värdering i om den ena intresset var mer värt än det andra. Utan då skriver ju ner det man fick. (R4)

- Så om man skulle ha ett formulär där man skulle ha specifika frågor finns det inte utrymme för värderingar och då skulle man ha bättre koll på när man väl frågar på ett jämställt sätt? (Vllora)

- Precis. (R4)

- Vad krävs för att jämställdhetsmålet ska vara framgångsrikt? Vad krävs för att man ska kunna implementera och implementera det på rätt sätt? Är det ett sådant formulär som krävs eller finns det något som cheferna skulle kunna göra? Vad krävs för att vi ska uppfylla det här målet? (Vllora)

- Om det finns en hel del frågor som man ska ha fått svar på när man gör en utredning. Oavsett vad det är för kön så ställs de frågorna till personen, så får man också ett jämställt bistånd. Och det är ju samma med det här med våld i nära relationer. Att många tänker att det är kvinnor som blir utsatta. Och då missar vi ju

männen som blir utsatta. Och vi vet att män blir också utsatta, kanske inte i lika stor grad som kvinnor, men absolut finns de. (R4)

- Så ett sådant formulär, eller? (Vllora)

- Jag tycker absolut att det skulle finnas med ett sådant formulär. Det är ju det fjärde jämställdhetsmålet i och för sig, att våldet mot kvinnor ska upphöra. Så det tenderar ju det här. Men där har vi också våra värderingar, det här att män inte blir utsatta för våld. Den här serien, Lilla Fridolf heter den. Det är en seriefigur, väldigt populär på 40-talet, 50-talet. Det handlar ju då om Lilla Fridolf som är en liten tjock gubbe, och snäll är han. Han är gift med en stor fryntlig kvinna, Selma, som styr och ställer, bestämmer över Fridolf. Och om han kommer hem sent, eller om han inte gör som hon vill så får han brödkaveln i huvudet. Och det tyckte man var väldigt kul, man skrattade gott åt Lilla Fridolf. Och då brukar jag visa den när vi pratar om våld i nära relationer, om vi nu hade vänt på begreppet, att det var mannen som var stor och stöddig och kvinnan var liten och snäll. Och det var hon som fick brödkaveln i huvudet, hur hade vi tänkt då? (R4)

- Det finns ett socialt experiment som gjorts i USA just kring det. Det är en tjej och en kille, och så ser man att när killen försöker på något sätt förtrycker tjejen, både psykiskt och fysiskt så kan man se oroliga blickar och man gillar inte det, medans när det var tjejen som gjorde tvärt om efter någon vecka eller så, så börjar jättemånga skratta, hon slog på honom, och det var väldigt många som skrattade i omgivningen. (Vllora)

- Helt galet, ju. (R4)

- Verkligen, för att det är stigmatiserat att det är en kille. (Vllora)

- Ska liksom klara av det här själv. (R4)

- Så man hade inte ett sådant här formulär just under det här jämställdhetsprojektet, ett formulär som biståndshandläggarna skulle utgå ifrån, utan den här checklistan var mer för att reflektera vad man hade bedömt? (Vllora)

- Det började ju med att vi fick en mall, då det var exempelvis det här hur många intressen är uppräknade, vilket yrke hade personen, hur många adjektiv är det skrivet om personen, hur mycket står det om personens problem, sjukdomar och så. Men det var ju utifrån när vi granskade våra utredningar. Och sen så har man ju jämfört det, om det var kvinnor eller om det var män. Och så såg man ju de här skillnaderna, och utifrån där man såg att det blev markanta skillnader så formulerade man ju frågor kring det. För att vi inte ska upphöja mannens yrke och intressen, så måste vi ha den här frågan i vår checklista. (R4)

- Men checklistan är inget formulär som ni ska använda vid kontakt med de här personerna som ni ska ge bistånd till? (Vllora)

- Det är inte så att vi har det med eller att det finns skrivet i nån mall som vi fyller i när vi kommer tillbaka, det är det inte. (R4)

- Utan det är mer så att efter att ni har gått igenom den här biståndsbedömningen, att ni reflekterar kring... (Vllora)

- Men sen har ju nya personer som har valt att arbeta som biståndshandläggare använt sig av den här checklistan när de har gått hem till personer, och då har de tyckt att den har hjälpt dem att komma ihåg att ställa de här frågorna, inte bara för att de skulle tänka jämställt, utan för att komma ihåg att fånga upp de här svaren också. (R4)

- Jag tänker att ett sådant här formulär skulle kunna göra projektet ännu mer framgångsrikt? (Vllora)

- Absolut, vi har ju någonting som heter "Äldres Behov i Centrum" som Socialstyrelsen har arbetat fram, och där har man ju olika livsområden som man ska fånga in när man går hem på ett hembesök. Och sen har man då bestämt i Malmö att man ska göra det så att det även går att använda när det handlar om LSS. Så därför kallas det för BIC idag. Och för att fånga in de här livsområdena så har man arbetat fram ett frågeformulär som heter Basen. Och i Basen tänker jag att man skulle kunna väva in de här frågorna. Både när det gäller jämställt bistånd, men också när det gäller frågor kring att fånga upp om en person blir utsatt för våld. Och där har man ju faktiskt varit pilotstadsdel i [stadsdelsområde, vår anm] då. Så innan Socialstyrelsen fastlade att det här är en bra metod, så var de ju med i det här projektet och ställde alla de här frågorna. Det var ett gigantiskt frågebatteri. Så man har ju minskat ner det sen när det väl har presenterats för kommunerna. Men då sa handläggarna på [stadsdelsområde, vår anm], att de var nog de själva som tyckte att det var lite jobbigt, de kände sig lite styrda, men också det här att det var så väldigt mycket frågor. Så de tänkte att brukarna skulle tycka att det var lite jobbigt, men det var inte brukarna som var så bekymrade utan det var nog mer handläggarna. (R4)

- Och detta rör då den här BIC? Är det färre frågor nu än vad det var från början? (Vllora)

- Jag har uppfattat det så, jag var ju inte med där men jag har uppfattat det så. (R4)

- Kan det vara så att det finns en risk med färre frågor att det blir mer värderingsinriktad bedömning än...? Det känns som så, att den här balansen mellan värderingsfri och när man väl lägger sina värderingar i bedömningen att det kanske är fler frågor som ger en mer värderingsfri bedömning, och färre frågor ger mer värderingar i bedömningen? (Vllora)

- Jag kan inte svara på det... (R4)

- Hur går ni vidare nu efter att projektet har avslutats? (Vllora)

- De på [stadsdelsområde, vår anm] har ju fått mandat till att driva det här med jämställt bistånd, så att nu har man ju sagt att i det här nya datasystemet som vi har så ska det ju läggas in, så i alla fall kontrollfrågorna kommer att komma slumpvis upp: "har du nu gjort, har du nu tänkt på det här?" Men att de kommer upp, så därför blir det ju inte att det falla i glömska. Till alla som gör utredningar kommer det här till att komma upp som en fråga. Jag tror att det var så att det skulle komma upp slumpvis, så det är inte så att det kommer alltid, utan det kanske kommer var femte utredning.

Tanken var väl med det att inte ska bli en slentrian, att det bara blir att man kryssar i för att man måste kryssa i för att gå vidare. Det blir ändå en liten tankeväckare. (R4)

- Och sen så kan man se också vem som inte har svarat på...? (Vllora)
- Ja, för sen så kommer det att generera en statistik, så att chefen kan se att jag har fått frågan 10 gånger men bara svarat på den fem gånger. Och då får ju de ha det vid medarbetarsamtal, vilken man har för förklaring till det? (R4)

- Och då har ju chefen som du sa tidigare, en stor roll hur hen tar frågan vidare, om man prioriterar den här frågan, och ser det som en betydande roll i hur man utför sitt arbete. Men du berättade att du har andra projekt att du har andra projekt där du berättade att du har andra projekt? Kan du berätta lite om det här? (Vllora)

- Det projekt som är nu. Det var ganska många år sedan som jag och en kollega fick projektmedel, så vi startade upp så att vi hade utbildning för personal i vård och omsorg oavsett vilken profession man tillhörde så kunde man gå på en tvådagarsutbildning, så det var väldigt många i Malmö Stad som gick den här utbildningen, det var väldigt uppskattat och många tyckte liksom att: "Oj, jag ser på det här på ett helt annat sätt, innan tänkte jag att det var det här fysiska, men nu ser jag ju att det är så mycket mer." Och mot brukare, alla personer som har någon form av hjälp, så är det ju vi som personal som också kan utöva det här våldet, och det var ju också något man tog upp, om att vi kan vara utövarna. I vilket fall som, så var det först en utbildning, och så gjorde vi en handbok, vi gjorde rutiner som blev godkända av vård- och omsorgscheferna. Vi utbildade stöd- och kontaktpersoner på de olika stadsområdena, så det är viss personal på de olika stadsområdena som har lite mer kunskap och skulle kunna vara ett stöd till cheferna. Om man hamnade i situationer när någon blev utsatt för våld, så kunde man ringa och fråga hur man gick vidare då? Men trots allt detta så har vi upptäckt att det är inte så att är inte så att man uppmärksammar våld i nära relationer. Och är det så att man uppmärksammar det så agerar man inte. Så då söktes nya projektmedel, och det här projektet jag nu är med i det är att jag träffar personal som arbetar ute i verksamheten som ska berätta för mig hur en dag ser ut, vilka möten de har med brukarna. Hur kan de ställa frågor och hur kan de agera och...? Det är det jag ska försöka vaska fram i mitt projekt, för att lite också ha jämställt bistånd som en förebild. Är du själv med under resans gång, blir du kanske medveten på ett annat sätt, än att någon kommer och håller en föreläsning som är intressant, men sen kan man inte ta in den i sin egen verksamhet och göra någonting åt den. (R4)

- Du verkar väldigt engagerad för jämställdhet, hur mycket tror du att engagemanget spelar roll för att implementera jämställdhet och jämställdhetstänk, hur mycket spelar det roll för en tjänsteman, eller för att uppnå målet? (Vllora)

- Nämen, det är jag helt övertygad om att engagemanget behövs, och inte bara är den här som lite sitter med sin lagbok och slår i, och är noga med att dokumentationen är det viktiga, utan det är ju mötet med människan som är det viktiga, det är ju där man fångar allt det viktiga, det är ju där man fångar allt det viktiga som man sen kan göra något av. (R4)