

**Kandidatuppsats i offentlig förvaltning VT/12**

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Tobias Fransson

Meliha Hadzimumanbegovic

Handledare: Roy Liff

Examinator: Iwona Sobis

# **Visioner och Projekt - Legitimitetssökande eller Förändring?**

*En studie om en jämställdhetssatsning inom Göteborgs  
stadsdelsförvaltningar*

## **Abstract**

This study is based on how municipalities incorporate changes in their organization, we approach the subject with the objective to trace underlying motives such as legitimacy and external influences. The aim of the study is to chart and analyze the implementation of visions in public administration, to examine this we have done a case study in Gothenburg and focused on a project that aims to integrate a gender equality work process. Our result is based on semistructured interviews with officials within municipal districts. The results showed that in short-term these types of changes often become a sidetrack, however it was hard to see legitimacy as a sole motive since municipalities are influenced by so many external factors. Our conclusion is that it would be a mistake to argue that these organizational projects are simply for legitimacy since the long-term effects that could influence the project have to be taken in account. Short-term legitimacy is an important factor for organizations but long-term, municipalities make rational decisions regarding various projects.

**Keywords:** legitimacy, isomorphism, organizational myth, adopting

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>4</b>
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Problemformulering.....	5
1.3 Syfte och avgränsningar .....	6
1.4 Frågeställningar .....	7
<b>2. Teoretisk vägledning</b> .....	<b>8</b>
2.1 Tidigare forskning .....	8
2.2 Nyinstitutionell organisationsteori.....	10
2.3 Mytperspektivet .....	10
2.4 Rationaliserade myter och recept.....	11
2.5 Adoptering av recept.....	12
2.6 Isomorfism .....	13
<b>3. Metod</b> .....	<b>14</b>
3.1 Kvalitativ metod .....	14
3.2 Fallstudie.....	14
3.3 Intervju.....	14
3.4 Urval .....	15
3.5 Analysmetod .....	16
3.6 Tillförlitlighet, överförbarhet och trovärdighet .....	16
<b>4. Vårt valda fall</b> .....	<b>18</b>
4.1 Hållbar jämställdhet i tre stadsdelar som recept .....	21
<b>5. Resultatredovisning</b> .....	<b>22</b>
5.1 Resultat av frågeställning 1 .....	22
5.1.1 Omvärldspåverkan .....	22
5.1.2 Övriga faktorer som påverkar implementering av visioner .....	24
5.2 Resultat av frågeställning 2 .....	26
5.2.1 Omvärldspåverkan .....	26
5.2.2 Frikopplingseffekter .....	28
5.2.3 Övriga faktorer som påverkar utfallet av visioner .....	29
<b>6. Analys</b> .....	<b>30</b>
6.1 Analys av frågeställning 1 .....	30
6.1.2 Isomorfism .....	30
6.1.3 Mytperspektivet .....	31
6.2 Analys av frågeställning 2 .....	33
6.2.1 Adoptering .....	33
6.2.2 Legitimitet.....	34
6.2.3 Övriga faktorer .....	35
<b>7. Slutsats</b> .....	<b>36</b>
7.1 Framtida forskning.....	37
<b>8. Referenser</b> .....	<b>38</b>
<b>9. Bilagor</b> .....	<b>40</b>
9.1 Bilaga 1: Intervjuguide .....	40
9.2 Bilaga 2: Utdrag ur TU-mall SDF Askim-Frölunda-Högsbo .....	42

# 1. Inledning

Den här studien fokuserar på Göteborgs kommun och dess stadsdelsförvaltningar där man ständigt arbetar aktivt med att utveckla verksamheten. Detta förändringsarbete sker ofta i projektform där man har möjlighet att söka medel från bland annat Sveriges kommuner och Landsting. Ett av dessa projekt eller satsningar som implementerats kommer vi att studera närmre och härleda eventuella bakomliggande faktorer samt vilka effekter de leder till.

## 1.1 Bakgrund

Organisationer verkar i en institutionell omgivning där verksamheten ständigt utsätts för nya intryck. I denna institutionella omvärld möter organisationer olika sociala normer som bestämmer hur organisationen skall se ut, vilket den i sin tur försöker anamma och återspegla utåt. Offentliga organisationer är måna om sitt anseende gentemot politiska myndigheter, media, medborgare och andra aktörer som de söker legitimitet från. Detta innebär att de är expressiva och arbetar ständigt för att utveckla sin verksamhet, samt anpassa sig till aktuella samhällstrender. Dessa organisatoriska trender, normer och intryck kan spridas genom visioner som organisationer anammar för att anpassa sig till omvärlden. Omvärldens normer påverkar hur man skall leda en effektiv, legitim och rättvis organisation. Offentliga verksamheter är beroende av förtroende från medborgare och externa aktörer som i sin tur är en del av den institutionella omvärlden som skapar standarder (Christensen, Læg Reid, Roness & Røvik 2005, s. 76f). Normer, men också attityder och organisatoriskt mode fungerar som ett utomstående element som påverkar hur organisationer väljer att utforma och styra sin verksamhet (Furusten 2007, s. 2).

Organisationer som endast är effektivitetsorienterade och inte tar hänsyn till andra faktorer för att höja sin legitimitet, har en mycket liten chans till överlevnad. Dessa standarder, visioner och normer sprids i form av recept vilket är en beskrivning av hur man bör utforma organisationer. Dessa sprids när andra organisationer anammat dem framgångsrikt, och därefter ses som ett organisatoriskt föredöme. Recepten kallas för myter och är alltså en legitimerad idé för hur verksamheten skall utformas. Myterna framställs som resultatrika

verktyg som organisationer kan använda för effektiv måluppfyllelse (Christensen m.fl. 2005, s. 77).

## 1.2 Problemformulering

Denna uppsats tar utgångspunkt från att visioner i offentliga organisationer kan vara svåra att genomföra i praktiken och att få in i arbetsprocessen. Samhällstrender som lockar offentliga organisationer till att göra förändringar i legitimitetshöjande syften ger sällan den förändring i arbetsprocessen som man önskar. Vi vill undersöka om visioner distanseras från den huvudsakliga verksamheten samt vad anledningen till denna distansering är. Visioner sprids genom recept och myter och framställs som ett starkt effektivitetsredskap i reformprocesser. När receptet skall implementeras och införas i den dagliga verksamheten uteblir dock den tänkta instrumentella effekten av myten. Verktyg för måluppfyllelse blir istället ett skyltfönster eller symbol som man visar upp för omvärlden (Christensen m.fl. 2005, s. 95).

Förutom anpassningen av verksamheten till rådande sociala normer, måste institutionaliserade organisationer samtidigt ge sken av att myterna faktiskt fungerar. Om myterna är svåra att implementera i den dagliga verksamheten kan man distansera visionerna (de s.k. myterna) från den huvudsakliga verksamheten. När en idé eller vision skall införas i den dagliga verksamheten men inte lyckas, blir visionen inte ett styrmedel utan en självuppfyllande profetia som enbart fyller ett legitimerande syfte. Det vill säga att en vision (som är en del av receptet eller myten) som formellt adopteras är inte samma sak som att den implementeras och får styrande effekter på arbetsprocessen inom organisationen (Johansson 2002 s. 31f). Organisationer som anammar liknande visioner får då snarlika verksamheter då de eftersträvar legitimitet, detta fenomen kallas för isomorfism (Christensen m.fl. 2005, s. 209).

Teorier bakom myter, recept och isomorfism tillhandahåller förhållandevis enkla förklaringar men tillämpas i komplexa organisationer. Offentliga organisationer handlar på uppdrag av och svarar inför ett politiskt valt organ, det innebär att organisationen måste ta hänsyn till många motstridiga visioner och mål (Christensen m.fl. 2005, s. 30).

Hans Hasselbladh (2008) menar att det finns en diskrepans i organisationer mellan en rationell del där målsättning och handling styr, och den del i organisationen som är bestått av symboler och språk. I den rationella världen sker arbetsprocessen medan man i symbolvärlden ansvarar för organisering och styrning. När förändringar sker, som till exempelvis då visioner och idéer skall implementeras så stannar förändringen på ledningsnivå, i symbolvärlden. Det vill säga då får visioner ingen effekt i arbetsprocessen utan förändringen sker endast i ledningens sfär. Det är dessutom av vikt att låta förändring ta tid och att inte utvärdera vision för snabbt in på implementering av dem (Hasselbladh, Bejerot & Gustafsson 2008, s. 64f).

Sara Brorström (2006) menar att kommuner söker vissa värden genom satsningar som i sin tur leder till legitimitet men att det inte är hela sanningen. Detta är något som motstrider den övriga teoribildningen vilket vi genom vårt fall skall härleda till (Brorström 2006, s. 121).

Trots svårigheter med att förankra visioner i praktiken fortsätter den svenska offentliga sektorn att satsa på förändringsprocesser av denna natur. Denna studie skall kartlägga huruvida det finns en rationell målmedvetenhet bakom visionsarbete eller om legitimitet från omvärlden är drivkraften. För att illustrera hur offentlig sektor satsar på visionsarbete så har vi fokuserat på en jämställdhetsvision som genom projektet ”Hållbar Jämställdhet i tre stadsdelar” skall implementeras i arbetsprocessen på stadsdelsförvaltningsnivå i Göteborgs kommun.

### 1.3 Syfte och avgränsningar

Studiens syfte är att kartlägga och analysera konsekvenser av implementering av visioner inom en organisation. Vi vill få en ökad förståelse om myter eller visioner får en önskad effekt som styrmedel, eller om det blir en symbolisk handling för att skapa legitimitet. Genom våra frågeställningar vill vi ta reda på huruvida teoribildningen kan förklara motiven bakom visionsarbetet i vår fallstudie eller om andra faktorer har en påverkan. För att möjliggöra en helhetsbild av visionsarbetet har vi två frågeställningar som skall ge svar på bakomliggande orsaker och effekten av implementeringen. Vi vill utforska om myter kan integreras praktiskt i det dagliga arbetet och huruvida det finns incitament för det.

Vi har begränsat oss till att undersöka en specifik visions genomslag i det dagliga arbetet på chefsnivån i Göteborgs Stads stadsdelsförvaltningar, med andra ord så tar vi inte hänsyn till andra underordnade medarbetares upplevelser. Studien är även begränsad till sektor- och områdeschefer som är berörda av projektet.

## 1.4 Frågeställningar

*1. Vilka är de huvudsakliga skälen till att svenska offentliga organisationer inför visioner och vilka motiv ligger bakom införandet?*

*2. Får visioner någon effekt i organisationen den adopteras i, och vilka faktorer spelar in i utfallet av visioner?*

## 2. Teoretisk vägledning

I utformandet av frågeställningarna har vi utgått från att organisationer existerar i sociala kontexter vilket innebär att organisationer skall betraktas i ett sammanhang där de anpassar sig till omvärlden. Den nyinstitutionella organisationsteorin har fungerat som utgångspunkt i analysen av empirin medan teorier om myter, recept och isomorfism förklarar möjliga teoretiska utfall som kan ske när organisationer anpassar sig till omvärlden. De förklarar den teoretiska bakgrunden och anledningen till att organisationer adopterar olika visioner, att organisationer börjar bli mer och mer lika varandra och vad detta beror på. För att förstå varför organisationer anpassar sig till omvärlden måste man förstå de komponenter som ingår i aklimatiseringen till omvärlden, och tankegångar bakom detta. Dessa komponenter är av vikt för att vi skall förstå huruvida organisationer söker legitimitet eller handlar rationellt och sedan applicera detta på vårt fall. Tidigare forskning har gett oss en inblick och perspektiv i kommunala satsningar och hur man kan resonera kring våra nyckelbegrepp så som myter, recept och isomorfism.

### 2.1 Tidigare forskning

I en rapport av Brorström (2006) ”Något utöver det vanliga – en studie av sex kommunala projekt” redogör hon för kommunala projekt med fokus på tillväxt. Studien grundar sig i problematiken kring hur kommuninvånare ser på stora satsningar och krävande projekt samt huruvida resurserna borde fördelas på viktigare sektorer inom kommunen. Stora satsningar ifrågasätts då det är svårt för invånarna att förstå hur tillväxtprojekt gynnar dem när ekonomin är pressad. Finns det dessutom inga krav på att kommuner skall genomföra dessa satsningar i kombination med att tillväxt är svårt att definiera, blir besluten impopulära (Brorström 2006, s. 5f).

Med utgångspunkt i problematiken så ställs frågan varför kommuner genomför dessa riskfyllda projekt och hur dessa beslut fattas (Brorström 2006, s. 14f). För att studera detta valdes sex olika kommuner ut där det bedrivits eller ska bedrivas tillväxtprojekt som är



likartade gentemot kommunens storlek. Alla kommuner var även del av Kommunalförbundet Göteborgsregionen (Brorström 2006, s. 17f).

Det framgår att beslutsprocesserna varit utdragna och pågått under långa perioder, samt att åsikterna har varit delade kring huruvida effekterna blivit önskvärda. Resultatet blir att man tittar på liknande satsningar som varit framgångsrika i andra kommuner vilket innebär att man tar efter andra, och att det skapas en slags trend (Brorström 2006, s. 115f).

Om det är svårt att hitta tydliga ekonomiska incitament för tillväxtprojekt är det svårt att förstå vilka effekter man eftersträvar genom satsningar. Sara Brorström (2006) menar att tillväxt är en trend som ger legitimitet vilket i sin tur ökar förutsättningarna för befolkningstillväxt och tillväxt i näringslivet (Brorström 2006, s. 118ff).

Sammanfattningsvis så har Brorström (2006) funnit att kommunala satsningar på stora tillväxtprojekt leder till ökad legitimitet för kommunen. Satsningarna i sig antas skapa värden som leder till legitimitet vilket sedan ger den rationella effekten av ökad tillväxt. Hon menar att kommuner anammar dessa legitimitetshöjande satsningar för att andra kommuner har gjort det framgångsrikt tidigare. Värden som ger legitimitet gör att kommuner står sig konkurrensmässigt bra i regionen och på så vis främjar tillväxten. Dessa värden är nyckelbegrepp som ökar legitimiteten vilket sedan blir till en positiv spiral där ökad tillväxt skapar mer tillväxt (Brorström 2006, s. 121f).

Trots att Brorströms (2006) studie brottas med en annan satsning eller vision än den i vår fallstudie så finns vissa likheter, och komponenter som vi kan ha nytta av. Brorströms (2006) likt vår uppsats försöker förstå bakomliggande orsaker och faktorer som påverkar kommunala satsningar eller visioner. Hon nämner legitimitet som incitament för kommunala satsningar samt att isomorfism blir en konsekvens av legitimitetssökandet. Dessa teoretiska synsätt är något även vi kommer förhålla våra resultat till. Vår tolkning av rapportens slutsats indikerar att det finns något rationellt och medvetet bakom kommunala satsningar och att legitimitet möjligtvis inte är det slutgiltiga målet.

## 2.2 Nyinstitutionell organisationsteori

Forskning om hur omvärlden påverkar organisationer och hur myter och recept sprids fick sitt genombrott på 1970-talet då nyinstitutionell teori aktualiserades. Nyinstitutionell organisationsteori förklarar hur omvärlden och organisationer påverkar varandra. Teorin menar att organisationers samexistens påverkar dem till att söka legitimitet hos externa aktörer. Att organisationen är ekonomiskt lönsam räcker inte längre för att den skall överleva (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2012, s. 280).

En tidigt inflytelserik artikel kring ämnet är ”*Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*” (1977) som skrevs av Meyer och Rowan. Deras argumentation och teori bygger på att det finns institutionaliserade föreställningar och regler som organisationer måste rätta sig efter för att få legitimitet. Meyer och Rowan (1977) skiljer på den formella och den informella strukturen. I den formella strukturen finns den organisationsplan som visar hur man skall arbeta med olika aktiviteter och på vilket sätt arbetet skall utföras på, medan den informella visar hur man faktiskt arbetar. Det innebär att verksamhetens agenda eller den verksamhetsplan som författas inte är den samma som det som faktiskt genomförs. Detta fenomen studerades närmre vilket visade att de strukturella planerna i organisationer ofta var löst kopplade till den faktiska verksamheten. Orsaken till detta ansågs vara hur det moderna samhället bygger upp normer och värderingar om hur verksamheter skall bedrivas och att organisationer anpassar sig efter detta som kallas för institutionaliserade myter (Zetterquist m.fl. 2010, s. 287).

## 2.3 Mytperspektivet

Mytperspektivet är en organisationsteori som ingår i den nyinstitutionella skolan, där man menar att organisationer ständigt befinner sig i en social kontext utformad av omgivningen (Christensen m.fl. 2002, s. 76). Organisationsforskare inom offentlig sektor beskriver mytperspektivet som en värld där kollektivet definierar den sociala verkligheten och därefter bestämmer hur normer ser ut (Johansson 2002, s. 30).

Organisationer är institutioner som finns till på grund av mänskligt förfarande och styrs av bestämmelser inifrån liksom utifrån. Utifrånperspektivet förklaras med hjälp av att den institutionella omvärlden vilket bestämmer vad som anses som rationellt (Christensen m.fl. 2005, s. 76f).

## 2.4 Rationaliserade myter och recept

Rationaliserade myter, normer och idéer eller kallas med andra ord för recept. Dessa recept är en instruktionsguide i hur man skall utforma organisationen, så att den passar in i västerländska normer. Recepten fungerar som ett identitetsskapande verktyg för organisationer, för att visa att man är tidsenlig och modern. Institutionaliserade recept har sin egen litteratur, och kommer oftast med en tillhörande begreppsapparat. Recept finns i varje aspekt av en organisation som behöver en förändring till exempelvis personallösningar, formell organisationsstruktur och ledningen. Institutionaliserade recept är inte helhetslösningar för organisationer utan skall ses som en av många byggstenar som skall utgöra organisationen. Recept är ofta tagna från privat sektor med ambition att implementera det inom svensk offentlig förvaltning. Ett exempel på modernitetsrecept från privat sektor är New public management, ett samlingsnamn för recept hämtad från den privata sektorn (Christensen m.fl. 2005, s. 82).

Anledningen till att vissa recept anammas frekvent under en period är svårt att definiera. Många recept och myter bygger på generella idéer som är på ett eller annat sätt är rätt i tiden och därefter och dyker upp i olika sammanhang. Snarlika recept av olika författare som skriver på lite olika sätt bidrar till att institutionaliserade recepts popularitet ökar (Christensen m.fl. 2005, s. 83).

Myters spridningsmöjligheter beror på ett antal faktorer så som om receptet kan knytas an till framgångsrika exempel som implementerat receptet. En annan faktor är hur väl man lyckas paketera receptet som en produkt som skall konkurrera med andra, och på så sätt bli efterfrågat (Christensen m.fl. 2005, s. 90).

## 2.5 Adoptering av recept

I anammandet av recept så finns huvudsakligen tre olika förväntade organisatoriska reaktioner. Den första är snabb tillkoppling som bygger på att implementeringen sker som planerat och genom rationella beslut. Denna organisatoriska reaktion sker när moderna recept är väl utformade och färdiga verktyg som är någorlunda enkla att introducera i verksamheten. Karaktäristiskt vid denna reaktion är att förändringar som introduceras och sprids fort också försvinner och inte blir långvariga i organisationer. Detta kan man jämföra det med olika trender som kommer och går i organisationer (Christensen m.fl. 2005, s. 92f). Detta utfall är det som tyder på att det finns något målmedvetet och rationellt i införandet av receptet, och då är inte legitimitet det främsta motivet. Vi avser söka efter evidens på snabb tillkoppling i vår fallstudie för att kartlägga rationella incitament för projektet.

En annan reaktion på införandet av recept är fränstötning, detta sker i komplexa organisationer som lyckas stå emot förändringar. Detta innebär i praktiken att recept som implementeras ofta upphör då dem möter ett kraftigt motstånd och anses inte kompatibla i organisationen. Detta kan bero på att populära recept är för enkla och inte möjliga att genomföra i verkliga komplexa organisationer. En annan faktor som gör att fränstötning sker är att recept kan strida mot organisationens grundläggande värderingar och därmed inte vara möjliga att implementera (Christensen m.fl. 2005, s. 94).

Den tredje teorin om adoptering av recept är särkoppling vilket baseras på att moderna organisationer upplever en institutionell påverkan från deras omgivning att följa de normer om styrning som anses moderna och legitima. En vanlig effekt är då att organisationer anammar dessa recept men håller de frikopplade från verksamheten vilket utåt sätt får en symbolisk funktion som i sin tur skapar legitimitet. När populära koncept är för vaga eller enkla i förhållande till organisationens komplexitet eller arbetsuppgifter tillämpas särkoppling. Det kan också vara ett resultat av att myten strider mot grundläggande värderingar som finns bland organisationens medlemmar (Christensen m.fl. 2005, s. 95f).

## 2.6 Isomorfism

Globalisering möjliggör att liknande myter sprids över hela världen vilket leder till att organisationer tenderar att bli mer och mer homogena. Förr utvecklades organisationer och blev framgångsrika eftersom de kunde urskilja sig från en marknad och vara effektiva. I dagens samhälle ser man att de istället adopterar rationaliserade myter där inte effektivitet står i fokus. Det huvudsakliga skälet till att organisationer tenderar att bli mer och mer homogena är att de söker legitimitet genom likformighet (Powell & DiMaggio 1983, s. 147f).

Det är främst tre olika sätt som organisationer adopterar myter som skapar denna isomorfism. Den första är tvingande isomorfismen bygger på formella krav som ställs på organisationer i form av bland annat lagar och begränsade finansiella medel. Staten är ett exempel som styr över en mängd organisationer genom lagar, förordningar och finansiella medel som i sin tur tvingar organisationer att anpassa sig till en regelprocedur. Detta går att identifiera i miljöer där organisationer står i ett beroendeförhållande till andra verksamheter (Powell & DiMaggio 1983, s. 150f).

Det andra, normativ isomorfism baseras på professionalism och grundar sig i att medarbetare inom organisationer i allt större utsträckning har en högre utbildning. Det finns två aspekter som skapar denna isomorfism, dels är det likartade värderingar och idéer från universitet som får inflytande över organisationer, samt att de bygger upp gemensamma nätverk och på så sätt får deras idéer inflytande över flera organisationer. Sjukvården är ett bra exempel på detta där specialistkunskaper får ett stort inflytande i beslutsfattandet (Powell & DiMaggio 1983, s. 152f).

Mimetisk isomorfism är den tredje formen där organisationer tenderar att härma varandra i en omvärld där man inte tvingas till anpassning på samma sätt som ibland annat tvingande isomorfism. Det kan vara en organisation som på ett effektivt sätt nått framgång vilket leder till att liknande verksamheter adopterar deras styrmetoder eller myter. Detta görs huvudsakligen för att få legitimitet och går huvudsakligen att identifiera i miljöer där det råder stor osäkerhet (Powell & DiMaggio 1983, s. 151f).

## 3. Metod

### 3.1 Kvalitativ metod

Denna studie använder sig av en kvalitativ metod. Enligt Sam Larsson (2005) så vill man genom den kvalitativa metoden ta till sig kunskap om ett fenomen genom respondenters subjektiva upplevelser, medan genom den kvantitativa metoden söker att generalisera insamlad data. Genom respondentens ord och beskrivningar kring visioner, processer och ”Hållbar jämställd i tre stadsdelar” har vi haft som ambition att genomföra en kvalitativ studie i syfte att få en djupare förståelse för fenomenet (Larsson 2005, s. 92). Vi använder oss av en deduktiv strategi vilket betyder att man genom teorin kring ämnet härleder flera forskningsfrågor som man samlar data kring och sedan underkastar empirisk granskning. Teorierna har varit utgångspunkten i formulerandet av frågorna och skall vara ett nav i analysen av resultatet (Bryman 2008, s. 341f).

### 3.2 Fallstudie

För att exemplifiera hur visioner kan omvandlas till en process så har vi valt att fokusera på ett projekt som skall hjälpa stadsdelsförvaltningar att omvandla visioner om jämlikhet till en integrerad del av det dagliga arbetet. Denna ingående studie av ett fall skall exemplifiera svårigheterna med att omvandla visionsarbete till en process som påverkar arbetet inom stadsdelsförvaltningen (Bryman 2008, s. 73f).

### 3.3 Intervju

Inför intervjuerna lade vi stor vikt vid att vara förberedda och införstådda med den teoretiska referensramen. Enligt Kvale (2009) skapas kunskap i den sociala interaktionen mellan intervjuaren och intervjupersonen. För att denna kunskap skall skapas och produceras mellan parterna så ligger ansvaret på intervjuaren att vara förberedd inför mötet. Kunskap om ämnet

som man skall samtala om är viktigt för att ställa följdfrågor och lära sig så mycket som möjligt av intervjuaren (Kvale 2009, s. 98). Intervjuerna som genomfördes med sju stycken sektor- och områdeschefer i tre olika stadsdelsförvaltningar var semistrukturerade. Den semistrukturerade intervjuformen innebar att flera teman som vi utgick ifrån och att ordningsföljden på frågorna varierade kraftigt. Detta gav respondenterna stort spelrum och utrymme för tolkning av frågorna, för oss att ställa följdfrågor samt gav upphov till ett samtal och meningsutbyte (Bryman 2008, s. 415f).

Våra intervjuer bestod av ungefär tjugo frågor beroende på om respondenterna redan hade svarat på frågor vi skulle ställa eller behövde utveckla tidigare resonemang. Frågorna härleddes från den teoretiska referensramen och respondenterna fick svara på liknande frågor utifrån vår intervjuguide (Se bilaga 1). På grund av att den semistrukturerade intervjuens spelrum för respondenterna, varierade intervjutiden mellan trettio och fyrtiofem minuter.

Vår ambition var att göra intervjuer till dess att vi uppnår teoretiskt mättnad, det vill säga tills att intervjupersonerna inte kan tillhandahålla någon ny teoretisk information. När man intervjuat ett flertal personer och man får återkommande svar och argumentation från respondenterna så skall man sluta intervju, eftersom man uppnått teoretisk mättnad (Bryman 2008, s. 394f).

### 3.4 Urval

Vi har valt att göra ett strategiskt urval vilket innebär att vi valde intervjupersoner med omsorg som kan tillhandahålla information och tankar kring ämnet vilket vi vill undersöka. I valet av intervjupersoner har vi utgått från stadsdelar som innan omorganisationen var en del av projektet ”Hållbar jämställdhet i tre stadsdelar”. Kriterierna som intervjupersonerna uppfyllde var att de arbetade i en verksamhet som var berörd av projektet eller hade deltagit i utformandet av ”Hållbar jämställdhet i tre stadsdelar”. Vi identifierade intervjupersoner efter attribut som är centrala för det fenomen vi vill studera (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud 2012, s.156ff).

För att underlätta val av intervjupersoner så har vi utifrån nämnda kriterier valt att be intervjupersoner om förslag på kollegor lämpliga att intervjua för vår studie, detta innebar att vårt urval ökade. Denna metod s.k. ”snöbollseffekten” har gjort att vi på ett effektivt sätt intervjuat relevanta personer (Esaiasson m.fl. 2012, s. 189).

”Hållbar jämställdhet i tre stadsdelar” omfattade 180 sektors- och områdeschefer med varierande delaktighet i projektet. Det totala urvalet har sedan med hjälp av snöbollsurvalet blivit sju olika intervjupersoner från tre olika stadsdelsförvaltningar som oberoende av kön och verksamhetsområde deltog i vår studie.

### 3.5 Analysmetod

I analysen av empirin utgick vi ifrån bestämda kategorier som baseras på valda teorier och frågeställningarna. Efter intervjuerna så transkriberade vi materialet och delade sedan upp transkriberingen i olika ämnesområden som vi sedan analyserat. Detta är en innehållsanalys som fokuserar på meningen i texten, och intervjupersonernas tankar kring ämnet. Kategorisering som kvalitativ analys är ett av de mest använda verktygen, och innebär att man kortar ner långa intervjuer till enkla ämneskategorier. Ämneskategorier används som ett verktyg i vilket man bedömer på vilket sätt fenomenet figurerar i materialet. Det är en metod som ger en bra överblick över stora mängder material och ger bra förutsättningar för att göra jämförelser mellan teorier och andra antaganden (Kvale 2009, s. 219). I arbetet med att välja kategorier så har vi utifrån problemformulering, teorival och intervjuguide redan skaffat oss en klar bild över ämneskategorier vi söker och vilka nyckelbegrepp vi skall studera.

### 3.6 Tillförlitlighet, överförbarhet och trovärdighet

En problematik med analysen är forskares föreställningar om texten och frågorna man ställer. Olika personer drar olika slutsatser utifrån samma material, vilket beror på vilka föreställningar personen ifråga har. Dessutom har tolkningen av teorin ifråga stort inflytande över hur man uppfattar materialet (Kvale 2009, s. 227f). För att säkerställa slutsatserna har vi utgått ifrån tre olika perspektiv, självförståelse, sunda förnuftets kritiska förståelse och teoretisk förståelse. Detta för att få en objektiv bild och införliva sin personliga uppfattning,



sätta sig in i intervjupersonens föreställningar och även att ta hänsyn till den omvärld som studien figurerar (Kvale 2009, s. 229ff).

För att undersöka fenomenet och söka svar på våra frågeställningar har vi valt att använda oss av en fallstudie av en vision. Fallstudien är tänkt att tillhandahålla insikt och kunskap kring implementering av visioner i offentlig verksamhet. Dock är vi medvetna om att det är ett enda fall av visionsarbete vilket försvårar möjligheten till att generalisera kring dessa fenomen. Det är dessutom svårt att dra en linje mellan resultaten i fallet och andra sammanhang (Bryman 2008, s. 51f). Dock är vår fallstudie ett landsomspännande visionsarbete vilket flera kommuner har anammat. Om visionsarbetet varit en isolerad företeelse i Göteborgs kommun hade man tvekat på dess relevans. På grund av omfattningen möjliggörs en viss generalisering utöver implementeringen av visionen i stadsdelsförvaltningen. Intervjuerna med sektor och områdescheferna hade ett brett spektrum som berörde fler områden än just fallet specifikt. Det är till stor hjälp då man ska dra slutsatser om fenomenet i stort och inte uteslutet på fallet.

Resultat är begränsade utifrån att det endast är en begränsad del av de berörda sektor- och områdescheferna vi intervjuar inom det område vi studerar. Arbetet grundar sig dessutom inte en enskild verksamhet och kan inte ses som en beskrivande studie för en enskild verksamhet utan mer som en övergripande bild över de projekt som bedrivs i stadsdelsförvaltningar i Göteborg. Det är endast ett projekt av många som görs i stadsdelsförvaltningarna vilket betyder att utfallet av detta inte är representativt för alla projekt som implementeras.

Om vi valt att studera en enskild verksamhet hade vi eventuellt fått en mer djupgående analys men på grund av omorganiseringen så var inte detta möjligt då en stor del av den ursprungliga personalen spreds över flera stadsdelar. Eftersom vi intervjuat sju av 180 berörda sektor- och områdeschefer är det tveksamt om vi uppnått vårt mål att nå teoretisk mättnad. Dock skall man ha i åtanke att det är en någorlunda stor del av det totala urvalet som vi intervjuat. Detta gör att man kan begrunda om fler respondenter hade bidragit med ytterligare information.

## 4. Vårt valda fall

För att få insikt i hur organisationer vill omvandla och implementera vision till en integrerad del av arbetsprocessen i verksamheten, har vi valt att koncentrera oss på ett projekt som implementerades inom tidigare stadsdelsförvaltningarna Frölunda-Högsbo och Gunnared.

Det genomfördes 2010 en stor omorganisering av stadsdelsnämnderna och stadsdelsförvaltningarna då de minskade drastiskt i antal. Omorganiseringen från 21 till 10 stadsdelar har haft en betydande inverkan på stadsdelsförvaltningarna och vår fallstudie. Många sektors och områdeschefer har sökt om sina arbeten, och flertal respondenter arbetar inte på samma stadsdelsförvaltningar som tidigare vilket gör att uppsatsen inte fokuserat på SDF Frölunda, Högsbo och Gunnared (Göteborgs stad 2010).

Fallstudiens fokus är därför inte bundet till en plats (stadsdelsförvaltning) utan till respondenternas upplevelser av projektet och om de lyckats integrera jämställdhet i sin fortsatta arbetsprocess. Stadsdelsförvaltningarna har beslutat att införa ett landsomspännande projekt för att främja jämställdhetsintegration och tillhandahålla jämställd service till varje medborgare, kvinna som man., vilket är ett projekt som initierats av Sveriges kommuner och landsting.

Sveriges kommuner och Landsting arbetar aktivt för jämställdhet inom kommuner, landsting och regioner. Jämställdhetsintegrering som denna politiska strategi kallas, skall hjälpa kommuner, landsting och regioner införa ett jämställdhetsperspektiv hos förtroendevalda, chefer och medarbetare, inom den dagliga arbetet. Förhoppningen enligt SKL är att beslutsprocesser inom den offentliga sektorn skall genomsyras av ett jämställdhetsperspektiv. Jämställdhetsintegrering skall fungera som ett incitament för förändring och utveckling av offentliga organisationer i stort och skall vara en integrerad del av organisationen. För att detta ska genomföras har SKL ansökt och beviljats 225-miljoner kronor av regeringen för att jämställdhetsintegrera kommuner, landsting och regioner genom programmet "Hållbar jämställdhet" fram tills 2013 (SKL, 2009).

Kommunfullmäktige i Göteborg har under 2009 och 2010 betonat att kommunen skall bedriva ett aktivt jämställdhetsarbete (Frizén 2011, s. 2). Med bakgrund av SKL:s satsning och Göteborgs kommun övergripande verksamhetsmål har tre stadsdelar och deras förvaltningar inom Göteborg valt att ansöka för att delta i projektet ”Program för hållbar jämställdhet” (SKL, 2009).

Dessa tre var Frölunda, Högsbo och Gunnared som gemensamt ansökte om att ta del av projektet, vilket skulle sträcka sig ifrån september 2009 till december 2010. Det beviljades och deras projekt kom att kallas ”Hållbar jämställdhet i tre stadsdelar”. Precis som de övergripande målen och med SKL:s satsning så vill de på lång sikt åstadkomma en likvärdig service och verksamhet oavsett kön och ålder. De vill öka kunskaperna om genus och jämställdhet och introducera ett jämställdhetsperspektiv i det dagliga arbetet. Ett problem har tidigare varit att jämställdhet står parallellt och avskilt ifrån det dagliga arbetet och de ordinarie styrsystemen. De tre stadsdelarna hade liknande uppfattning om att det var oklart huruvida de tillhandahöll en jämställd service till både män och kvinnor, flickor och pojkar. Stadsdelsförvaltningarna önskar se en förändring i deras vardagliga arbete med jämställdhetsintegration vilket varje verksamhetschef skall arbeta med för att implementera denna förändring i organisationen (Frizén, 2011, s. 2f).

Projektet ”Hållbar jämställdhet i tre stadsdelar” bestod huvudsakligen av en föreläsningsserie och en processhandledning. Föreläsningsserien har bestod av sex olika delar och riktat sig emot sektor och områdeschefer inom det tidigare Frölunda-Högsbo och Gunnareds förvaltningar, ungefär 180 personer. Föreläsningsserien har syftat till att bredda sektor- och områdeschefers kunskap kring jämställdhet. I processhandledningen låg fokus på hur jämställdhetsintegration kan användas i praktiken för att det skall bli ett naturligt verktyg i det dagliga arbetet (Frizén 2011, s. 5).

För att skapa en översiktlig blick över vad som skulle göras och projektets omfattning, utformades en programteori där man kartlade resurser, aktiviteter, prestationer och mål samt att man skrev ner förväntade effekter på kort och lång sikt. Verktöget användes för att underlätta utvärdering och analys av projektet (Frizén, 2011, s. 3). Projektet avslutades i december 2010 och en slutrapport om implementeringen skrevs där utförlig statistik på deltagande och omfattning fanns (Frizén, 2011, s. 14f).

För att sammanfatta projektet ”Hållbar jämställdhet i tre stadsdelar” syftar det till att väcka kunskap om jämställdhet och införa jämställdhetsintegrering i alla offentliga beslutsprocesser. För att detta skall vara möjligt måste man förändra normer och värderingar samt införa ett genusperspektiv till stadsdelsförvaltningarnas arbetssätt. Målsättningen är att de skall tillhandahålla service som är lika för män och kvinnor, flickor och pojkar. Efter att projektet genomförts och ämnet aktualiserats så bär förvaltningsledningen och verksamhetscheferna huvudansvaret för att detta arbetssätt implementeras och genomsyrar hela verksamheten.

Vår studie vill problematisera projektet ”Hållbar Jämställdhet i tre stadsdelar” och dess ambition att integrera jämställdhetsvision i den dagliga verksamheten på respektive stadsdelsförvaltning. Trots att jämställdhet är en angelägen fråga så ligger fokus på problematiken med att omvandla abstrakta visioner till en del av arbetssättet, och inte jämställdhet som sådant. Projektet ”Hållbar Jämställdhet i tre stadsdelar” är ett bra exempel på hur potentiellt legitimitetshöjande projekt kan se ut i offentlig förvaltning och skall exemplifiera svårigheterna med implementering av myter.

Det är huvudsakligen tre faktorer i stadsförvaltningens omgivning som de i deras arbete står i ett viktigt förhållande till, nämligen brukarna (medborgarna), deras bild som arbetsgivare och kommunen eller deras uppdragsgivare. Deras uppdragsgivare menas exempelvis stadsdelsnämnder, kommunen, SKL, Socialstyrelsen m.fl.

Medborgarna (brukarna) är de som i sin tur använder sig av stadsdelsförvaltningens tjänster i form av t.ex. skola, äldreomsorg eller social omsorg. Relationen mellan stadsdelsförvaltningen och deras brukare är av yttersta vikt för stadsdelsförvaltningens syn utåt.

Stadsdelsförvaltningens uppdragsgivare består av flera aktörer men huvudsakligen är stadsdelsnämnden den beslutande instans som ansvarar för varje enskild stadsdelsförvaltning i Göteborg. Det är alltså de som beslutar vad stadsdelsförvaltningarna huvudsakligen skall med. Stadsdelsförvaltningarnas arbete och rapporter blir sedan underlag i framtida beslut. Övriga aktörer är exempelvis SKL, länsstyrelsen, socialstyrelsen men kan även inkludera flera andra instanser som har ett politiskt inflytande på verksamhetens utformning eller satsningar.

## 4.1 Hållbar jämställdhet i tre stadsdelar som recept

Projektet ”Hållbar jämställdhet i tre stadsdelar” är en arbetsform som är till för att förankra en jämställdhetsvision i arbetsprocessen på stadsdelsförvaltningsnivå. Projektet och teoribildningen kring tillämning av recept i organisationer har vissa gemensamma nämnare vilket får till följd att projektet bedöms vara ett recept i studien. Ett recept är en form av instruktionsguide för att skapa en modern, västerländsk och tidsenlig organisation. Projektet ”Hållbar jämställdhet i tre stadsdelar” är en färdig instruktion för hur stadsdelsförvaltningen skall arbeta för att främja jämställdhet i arbetsprocessen.

## 5. Resultatredovisning

I detta avsnitt redovisas respondenternas svar utifrån frågeställningarna, och kategoriseras i teman och underrubriker för att tydliggöra resultaten.

### 5.1 Resultat av frågeställning 1

*Vilka är de huvudsakliga skälen till att svenska offentliga organisationer inför visioner och vilka motiv ligger bakom införandet?*

#### 5.1.1 Omvärldspåverkan

Stadsdelsförvaltningar lyder under stadsdelsnämnder som är politiskt styrda verksamheter, respondenterna ansåg därför att omvärldsfaktorer har en stor påverkan på organisationen. Man ansåg att politik påverkades av en mängd olika faktorer och den mest centrala var samhällsdebatten eller opinionen. Sektor- och områdescheferna tyckte att samhällsdebatten speglade aktuell politik och vilka frågor som är på agendan. Politiken påverkar frågor som prioriteras på statlig, regional eller kommunal nivå. Projektet ”Hållbar Jämställdhet i tre stadsdelar” är en statlig satsning som SKL ansvarar för.

Politiken påverkas av opinionen, det handlar ju om att bli omvald... och det påverkar ju oss–  
Respondent 4

Respondenterna ansåg att media påverkar opinionen vilket i sin tur har en påverkan på politiska åtgärder. Om en fråga är belyst i stor grad i media blir den också en del av den politiska agendan. Politiker styrs i högsta grad av media och opinionen då de strävar efter ett gott förtroende hos medborgare för att bli omvalda.

Pressen finns där och media granska oss så fort som vi gör ett misstag – Respondent 6

Överlag i frågan om vilka projekt som implementerades ansåg respondenterna att omvärldsfaktorer hade en stor inverkan. Denna påverkan beskrevs som ett sätt att söka acceptans och skapa en bild av att man är en modern verksamhet. Respondenterna menade att

man är beroende av sin omvärld och den syn som brukare har av stadsdelsförvaltningens verksamhet.

Respondenterna ansåg att den egna verksamhetens mål och viljan att utvecklas samt förbättras var ett skäl till att man anammade sådana här projekt. ”Hållbar jämställdhet i tre stadsdelar” och liknande projekt är inget som tvingas på verksamheter utan det måste finnas en strävan efter att ansöka om projektmedel och ansvara för projektet. Respondenterna betonade viljan att förändra och få en mer kvalitativ och effektiv service gentemot sina brukare som motivation till jämställdhetsförbättring i verksamheten. En av de huvudsakliga orsakerna till att detta projekt infördes var medvetenheten att arbetet kring jämställdhet var bristande, vilket lyfte verksamhetens egen strävan efter att utvecklas. Viljan att förbättra verksamheten sträckte sig inte bara till deras relation gentemot brukarna, men också att de ville vara en attraktiv arbetsgivare och arbetsplats som lockar arbetssökande.

Enligt respondenterna finns det en uppfattning om att utomstående anser att den offentliga sektorn inte är en spännande arbetsplats och som har svårt att konkurrera med privata aktörer. Att visa att man är modern och tidsenlig förbättrar verksamhetens legitimitet utåt vilket är gynnsamt för kommunens tillväxt. Detta beskrevs som dolt tryck inifrån och att inte nödvändigtvis alltid behöver komma utifrån.

Vi skall ligga i tiden och det måste vi för att få acceptans i omgivningen, vi kan inte stå för något som inte allmänheten uppfattar som någonting bra, ytterst jobbar vi på uppdrag för befolkningen detta är ju skattebetalarnas organisation – Respondent 7

Vi vill vara en modern arbetsgivare, vi vill ha ett arbetsgivarerbjudande – Respondent 6

Jag upplever att det finns en väldigt hög grad av medvetenhet kring jämställdhet men att det är någonting som vi måste bli bättre på. Så jag såg det mer som en möjlighet att få vara med i projektet – Respondent 3

Påverkan från omvärlden i form av media, politiker, opinionen, lagstiftning, regler och föreskrifter lyftes fram av samtliga respondenter som en faktor som påverkar implementering av visioner.

### 5.1.2 Övriga faktorer som påverkar implementering av visioner

En annan stor faktor till att man anammat visioner är lagstiftning och föreskrifter som råder inom t.ex. skolverksamheten och omsorgsverksamheter. Tillsynen från socialstyrelsen är en faktor som styr deras verksamhet och prioriteringarna i arbetet. I teoribildningen om tvingande isomorfism brukar staten och politiken ses som typiska exempel där kommuner står i ett beroendeförhållande till dem och på så sätt anpassar deras verksamheter utifrån lagar och politiska mål (Eriksson-Zetterquist m.fl 2010, s. 291).

Alltså vi är ju väldigt mycket lagstyrda men vi är också väldigt styrda av socialstyrelsen, socialstyrelsen har 450 allmänna råd– Respondent 3

Jämställdhetslagstiftningen är ett annat exempel på en faktor som respondenterna ansåg hade stor del i att man satsar på jämställdhetsintegration.

Varför det genomförs? Jo men det är väl för att vi haft en jämställdhetslagstiftning sedan vafan är det 1976 eller vad det nu är och vi har inte lyckats– Respondent 6

Det fanns dock respondenter som gick emot och tog upp offentlig verksamhet som drivande i dessa frågor och som främjar utveckling med många kvinnodominerande yrken trots det politiska inflytandet i dessa frågor.

Om offentlig förvaltning anpassar sig? Nä jag tror ibland tvärtom, jag tycker att offentlig förvaltning driver på– Respondent 5

Huruvida offentliga verksamheter anpassar sig efter varandra och blir mer likartade så fanns vissa meningsskiljaktigheter mellan respondenterna. En del av studiens respondenter betonade vikten av att lära av andra verksamheters misslyckanden eller viktiga satsningar för att eventuellt se vad man kan tillämpa i den egna organisationen. Det sågs som en viktig del i utvecklingen av en kommun att använda sig av omvärldsbevakning för att utveckla verksamheten. Dessa respondenter ansåg att denna likformighet snarare främjade innovation än hämmade den. Detta beror på att verksamheter i grund och botten är olika och att det inte



går att kopiera någon satsning rakt av, det måste anpassas till den egna verksamhetens förutsättningar.

Respondenterna var övertygande om att nästintill alla stadsdelsförvaltningar i Sverige arbetar med liknande frågor även om inte just ”Hållbar jämställdhet i tre stadsdelar” implementerats i andra verksamheter. Gällande likheter mellan organisationer så jämförs huvudsakligen stadsdelsförvaltningar i Göteborg med varandra, där respondenterna efter omorganisationen var förvånade över hur arbetsprocessen och de vardagliga rutinerna skiljde sig åt mellan stadsdelsförvaltningarna. Även om det fanns respondenter som tyckte att offentliga organisationer var bra på att anpassa sig och utvecklas åt samma håll, så fanns det även dem som tyckte att stadsdelsförvaltningar skiljer sig åt.

Men vi gör ju ett misstag om vi inte lär av varandras misstag eller goda exempel – Respondent 6

Nä vi gör mycket mer olika än vad vi någonsin trodde – Respondent 5

Trots att en del respondenter anser att organisationer skiljer sig åt i mångt och mycket så fanns en samstämmighet kring att organisationen bör studera sin omgivning och dra lärdomar utifrån utomstående projekt som genomförs.

För att sammanfatta anledningarna till att visioner implementeras så är det främsta skälet att stadsdelsförvaltningen svarar inför en politisk verksamhet vilket i sin tur påverkas av media, opinionen och samhällsdebatter. Respondenterna ansåg att medias bevakning av offentlig verksamhet hade en avgörande roll i vilka visioner som implementeras. Den utomstående bilden av stadsdelsförvaltningen som arbetsgivare framhölls också som en faktor till att man anammar visioner genom projekt. Stadsdelsförvaltningarna har ett ansvar gentemot deras uppdragsgivare och brukare, och att uppnå uppsatta mål och förväntningar har en signifikant betydelse för hur brukare och uppdragsgivare uppfattar deras verksamhet.

## 5.2 Resultat av frågeställning 2

*Får visioner någon effekt i organisationen den adopteras i, och vilka faktorer spelar in i utfallet av visioner?*

SKL:s Jämställdhetsvision är det recept som skall integreras i de berörda stadsdelsförvaltningarna genom projektet ”Hållbar Jämställdhet i tre stadsdelar”. Huruvida projektet hade någon inverkan eller effekt i stadsdelsförvaltningen den adopterades i, rådde det delade meningar om. Först och främst är det av vikt för resultatet att många respondenter hade svårigheter med att se ett klart samband mellan ”Hållbar jämställdhet i tre stadsdelar” och de senaste årens förbättringar inom jämställdhetsområdet på förvaltningsnivå. Anledningen till att de är med i resultatet är för att dessa effekter nämndes av respondenterna i intervjuerna som en del av de senaste årens förbättringar inom jämställdhetsområdet, i kombination med andra faktorer utöver projektet.

### 5.2.1 Omvärldspåverkan

En del respondenter tyckte på grund av olika skäl att projektet överlag inte hade någon större påverkan på verksamheten, men att några enstaka effekter av ”Hållbar jämställdhet i tre stadsdelar” gick att identifiera. Trots respondenternas oförmåga att nå konsensus i denna fråga, gjorde vi bedömningen fanns det flera röda trådar som man se genom alla intervjuer rörande projektets inverkan. Respondenterna var överens om en effekt som detta projekt gav var att medvetandegöra jämställdhet. Medvetandegörandet genom projektet kunde ta sig i uttryck genom att man insett att kunskap kring jämställdhet var begränsad inom stadsdelsförvaltningen.

Medvetandegöra, det tyckte jag var i fokus. Det fanns en medvetenhet om att vi är väldigt omedvetna i det vi gör, vi gör saker utan att tänka att vi gör det– Respondent 4

Respondenterna tyckte att projektet hjälpte till att påminna dem om att det inte var helt jämställt på den egna arbetsplatsen. Projektet kastade ett ljus på orättvisor som en del områdeschefer hade som mål att förändra.

Det jag tycker att det gett och som jag försöker jobba med i min sektor är en medvetenhet om att skillnader finns, och att vi på ett aktivt sätt bör belysa det, och sen se vad vi måste förändra för att de skillnaderna inte ska finnas -Respondent 3

En annan effekt var att respondenter uppfattade projektet som en källa till inspiration och blev motiverade att belysa frågan ännu mer inom sin sektor, som respondenten ovan. Andra respondenter hade själva inte reflekterat över att arbetsplatsen inte var jämställd förrän projektet startade.

Vi la rätt mycket tid med en konsult och det blev rätt bra diskussioner om jämställdhet, som vi överhuvudtaget inte tänkt att det var ojämnt... Alltså vi hade inte tänkt så. I den förvaltningsledningen var vi hälften kvinnor... - Respondent 1

En del respondenter upplevde att man genom jämställdhetsprojekt hade ”jämställdhetssäkrat” budgeten och budgetprocessen. Det fanns en uppfattning om att jämställdhetsprojekt överlag hade bidragit till att man hade jämställdhet i bakhuvudet när budgeten skall utformas. Respondenterna tyckte att man numer försökte att vara mer uppmärksam mot traditionella arbetssätt som kan uppfattas som inte jämställda i utformandet av budgeten. De kunde inte svara på huruvida det fanns en tydlig koppling mellan ”Hållbar jämställdhet i tre stadsdelar” och utvecklingen som sker inom budgetprocessen. Dock är det värt att nämna att utvecklingen har skett under senare år, samtidigt som projektet. En annan konkret förändring är att i mallen för tjänsteutlåtande tar hänsyn till eventuella konsekvenser ett beslut kan få ur ett jämställdhetsperspektiv (Se bilaga 2). Bland respondenterna och deras uppfattning kring hur projekt följs upp och utvärderas så gick åsikterna isär. De flesta tyckte att utvärderingen kring dessa satsningar är bristande.

Nä men överlag så är det vår sämsta sida, det är uppföljning och utvärdering kan man säga. Det är ett ständigt förbättringsområde... – Respondent 6

Trots att utvärderingsarbetet är bristande så har man sett vissa förbättringar inom området. Exempelvis så nämndes att man numera alltid tittar på nyckeltal och uppföljningar ur ett jämställdhetsperspektiv som ett resultat av den ökade medvetenheten som jämställdhetsprojekt har inneburit.

Det är väl uppföljningarna jag kan säga är den konkreta förändringen.- Respondent 4

## 5.2.2 Frikopplingseffekter

Trots de effekter som jämställdhetsvisionen genom projektet bidragit till, upplevde respondenterna att projektet stod frikopplat från verksamheten. Det fanns ett märkbart utbrett missnöje över att projektet inte hade levt upp till sin fulla potential. För det första insåg man att det fanns en risk i att arbeta intensivt med något under en tidsperiod och inte sedan inte ha en plan för hur jämställdhetsvisionen skall fortskrida. Det ansågs hämmande att arbeta med visioner i en tidsbegränsad arbetsform eftersom man visste att det bara skulle vara under en kortare tid på grund av faktorer så som pengar, resurser och tid. Detta ledde till att jämställdhetsarbetet blev en ett sidospår som man inte visste hur man skulle fortsätta med, i ett senare skede.

Det kommer ett projekt och man har höga förväntningar på vad det ska leda till så tar projektet slut och så försvinner pengarna.. och sen går det inte att fortsätta... Hur ska vi implementera detta så att det blir ett arbetssätt eller en metod även efter projektets slut?- Respondent 3

Skepsisen mot projekt som arbetsform för att integrera jämställdhet i det dagliga arbetet var utbredd bland intervjurespondenterna. De ansåg att integrationen av jämställdhetsplanen var dömd till att misslyckats på grund av projektformen. Arbetsformen som sådan representerade svårigheter med att få materialet in i verksamheten. Projektformen ses som adhoc och inte en långsiktig lösning för att förändra jämställdhetsstrukturer inom organisationen.

Det är det att det blir en temporär insats och sen är det klart och vad blev det av det då? Vi har svårt att ta hand om resultatet skulle jag säga generellt. Egentligen redan när man startar ett projekt så ska man bestämma hur man ska gå till vidare med detta i ordinarie verksamhet. Det är några glada entusiaster som får vind under vingarna och är glada under en period och sen så återgår det till det vanliga. – Respondent 2

Man måste ha plan A B och C när man drar igång ett projekt för det händer hela tiden saker, ingenting går på räls. Man måste ha olika scenarier redan när man startar – Respondent 4

I samtalet med respondenterna fick man tidigt bilden av att det inte fanns en tydlig plan för hur arbetet skulle fortsätta efter projekttidens slut. Det fanns en viss frustration och en medvetenhet över att det inte skulle leda till några framtida förändringar för förvaltningen efter att de s.k. ”entusiasterna” åkt hem och man slutade aktivt arbeta med frågan.

### 5.2.3 Övriga faktorer som påverkar utfallet av visioner

Ett återkommande tema i intervjuerna var problematiken med omorganisationen av Göteborgs stadsdelsnämnder och de konsekvenser det fick för förvaltningen. Många gånger upplevde man att projektet inte kunde nå sin fulla potential på grund av arbetsbördan som var överväldigade för många respondenter. Eftersom osäkerheten blev så stor så blev projektet något man gjorde ”bara för att”. På grund av arbetsbördan i och med omorganisationen så fanns ingen tid att ge projektet en ärlig chans eller att sedan föra det vidare till nya kollegor. Denna turbulenta tid gjorde enligt respondenterna själva att projektet föll genom stolarna.

När det gäller det här projektet så hade vi en ambition att förmedla det vidare till den nya ledningsgruppen för det var några som var kvar från den gamla... och lite grann har vi gjort det men inte så mycket.. – Respondent 2

I denna fallstudie av projektet ”Hållbar Jämställdhet i tre stadsdelar” vilket är en jämställdhetsvision som skall integreras i stadsdelsförvaltningarna så uppkom det att man förmodligen har analyserat effekterna av detta för tidigt och att förändringar tar lång tid. Det togs upp ett exempel kring fallförebyggande arbete inom äldreården där det tog 15 år från det att projektet startade tills att det var en vardaglig process. Det rådde en generell uppfattning om att man inte låter förändringar eller projekt ta sin tid innan man gör nya satsningar.

Jag tror nog att projekt har en god idé och tanke men man måste vara uthållig, det tar tid.” – Respondent 5

## 6. Analys

I detta avsnitt skall vi förhålla resultaten av intervjuerna som vi redogjort för i empiriavsnittet till teoribildningen. Vi skall redogöra för om teoribildningen kan förklara resultatet eller om andra faktorer har en påverkan. Analysen har delats upp i två huvuddelar utifrån frågeställningarna som sedan delats in i kategorier utifrån teoribildningen.

### 6.1 Analys av frågeställning 1

*Vilka är de huvudsakliga skälen till att svenska offentliga organisationer inför visioner och vilka motiv ligger bakom införandet?*

#### 6.1.2 Isomorfism

De tre olika former och mekanismer av isomorfism som redogjorts i teoriavsnittet är tvingande, mimetisk samt normativ. Vi har identifierat tvingande isomorfism då respondenterna tog upp hur statliga instanser styr deras arbete genom politiska mål, lagar och budgetkrav. Ett exempel på tvingande isomorfism är socialstyrelsens krav och diskrimineringslagen. Eftersom denna tvingande isomorfism är så påtaglig så kan liknande verksamheter komma att arbeta med likartade mål och liknande utformning av verksamheten. Detta beror på att dessa riktlinjer kommer från högre statliga instanser och att de måste leva upp till samma regelverk och mål. Detta fenomen kan alltså förklaras av att man ser till det beroendeförhållande som stadsdelsförvaltningar står i till de statliga instanserna som har inflytande över deras verksamhet.

När det gäller normativa mekanismer så har vi kunnat identifiera några samband. Normativ isomorfism menar att det finns ett samband mellan utbildningsgraden i verksamheten vilket leder till liknande värderingar hos medarbetarna som skapar en isomorfism. Våra respondenter hade väldigt olika utbildningsbakgrunden, vilket gjorde att man inte kunde styrka denna teoretiska föreställning. Dock upplevde vi att det fanns en stor medvetenhet hos respondenterna vilket kan diskuteras om det har en koppling till högre utbildningsgrad. Det

fanns konsensus kring att jämställdhetsåtgärder var viktigt vilket tyder på att det fanns samstämmighet bland respondenternas värderingar. Detta kan bero på att det finns en yrkesnorm som påverkar ställningstagandet i dessa frågor.

Den mimetiska isomorfismen grundar sig i att organisationer härmar andra framgångsrika organisationer. Detta gör man för att uppnå samma goda resultat och då skapa legitimitet. Det är svårt att identifiera utifrån vårt valda fall då vi inte gör en komparativ studie. Hade man haft flera fall så hade sådana tendenser eventuellt varit enklare att upptäcka. Respondenterna kunde tänka sig att det fanns inslag av dessa tendenser men kunde inte med säkerhet säga att det var så. Huruvida organisationer härmar andra verksamheter som genomför och anammar liknande projekt av den anledningen är svårt att styrka. Det ges också en bild att fokus huvudsakligen ligger på den egna verksamheten och en viss omvärldsbevakning från stadsdelsförvaltningens håll görs i väldigt begränsad utsträckning. Även om inte respondenterna kunde identifiera den härmande isomorfismen var dem noga med att understryka politikens inverkan på verksamheten. Politiska partier kämpar ständigt för att vinna legitimitet och anpassa sig efter opinionen vilket innebär att de anpassar sig till väljarna, och vill därmed vinna legitimitet för att bli omvalda. Legitimitetsökande leder till att man anpassar politiken och därmed verksamheten till den rådande normen vilket gör att man härmar andra framgångsrika exempel och skapar viss mimetisk isomorfism. Dock skall man understryka att mimetisk isomorfism främst förekommer i organisationer där det råder en stor osäkerhet, offentliga verksamheter har bättre förutsättningar för överlevnad än privata där den formen oftast förekommer.

### 6.1.3 Mytperspektivet

För att analysen utifrån mytperspektivet söker vi de orsakerna till spridningen av myter utifrån ett legitimerande syfte. Grundföreställningen bygger på att organisationer inte bara måste arbeta utifrån ett effektivitetsperspektiv utan är också i behov av legitimitet ifrån sin omgivning, något som de eftersträvar genom att anpassa sig efter de sociala normer som finns (Christensen m.fl. 2005, s. 76).

Det framkommer i resultatavsnittet att respondenterna klargjorde att ett av målen var att ge brukarna kvalitativ verksamhet, vilket lades huvudsakligen fram som ett mål för den egna verksamheten. En mer jämställd och kvalitativ verksamhet bör leda till en bättre bild utåt, vilket i sin tur ger brukarna ett större förtroende för verksamheten och dess arbete. De interna målen till trots så skall den huvudsakliga delen av detta specifika projekt gynna brukarna på lång sikt. Detta kan tolkas som att stadsdelsförvaltningen strävar efter legitimitet ifrån brukarna.

Respondenterna ansåg att offentliga verksamheter ofta får slåss för deras bild som arbetsgivare då de brottas med gamla föreställningar så som att privata aktörer är attraktivare arbetsgivare bland arbetsökande. Att locka till sig kompetent personal och vara en attraktiv arbetsgivare är ett viktigt mål för offentliga verksamheter. För att förankra detta projekt i resonemang kring legitimitet som arbetsgivare så kan dessa satsningar ge en bild av att verksamheten jobbar med att projicera en bild av en rättvis arbetsplats som arbetar aktivt med mål utifrån bl.a. jämställdhet. Även om det här projektet huvudsakligen riktar sig till stadsdelsförvaltningens arbetsprocess så påvisar resultatet att det finns ett tänk kring hur man skall utvecklas som attraktiv arbetsgivare och att man arbetar aktivt för det.

Då stadsdelsförvaltningen påverkas av många olika aktörer så är deras anseende eller bild utåt väldigt viktig, i resultatdelen togs det upp hur socialstyrelsen är ett viktigt kontrollorgan som de måste förhålla sig till. Budgetarbetet beskrivs av många som den enskilt största arbetsuppgiften och att då kunna uppvisa en verksamhet som implementerar jämställdhetsintegration är en betydelsefull faktor för stadsdelens anseende. Att hävda att stadsdelsförvaltningen implementerar jämställdhetsvisioner i uteslutande legitimitetssyfte är svårt för oss att styrka. Att implementera en vision enbart för syns skull är nästintill omöjligt på grund av alla aktörer som har inflytande på verksamheten, som till exempel socialstyrelsen.

För att knyta samman analysen av den här frågeställningen så är stadsdelsförvaltningarna beroende av ett gott anseende hos brukare, uppdragsgivare, och arbetsökande enligt respondenterna. Även om vi kan se att det finns vissa tendenser att man söker legitimitet så är det viktigt att ta i beaktning de målkonflikter och krav som offentlig verksamhet står inför.

Det är svårt att uteslutande se det som legitimitetssökande, utan att det kanske är ett sätt att tillmötesgå de interna och externa krav som ställs på deras verksamhet. Detta innebär att man



inte kan yrka på att offentlig verksamhet endast gör detta i legitimitetssökande syfte utan att det möjligtvis finns något rationellt bakom satsning av visionsprojekt.

## 6.2 Analys av frågeställning 2

*Får visioner någon effekt i organisationen den adopteras i, och vilka faktorer spelar in i utfallet av visioner?*

### 6.2.1 Adoptering

Snabb tillkoppling ger bilden av att organisationen tar till sig recept på ett sätt som är önskvärt utifrån dess syfte, d.v.s. att organisationer tar till sig recept på ett planerat och rationellt vis som leder till förändringar inom verksamheten. Detta förutsätter att projektet är en färdig instruktion och är relativt lätt att introducera i verksamheten, vilket delvis motstrider den bild vi fått av respondenterna. Dock kan man se vissa tendenser av snabb tillkoppling och rationalitet då en del effekter kan identifieras. Det är exempelvis att man tar hänsyn till jämställdhetsfaktorer i budgetprocessen och tjänsteutlåtanden vilka är konkreta exempel på förändringar som skett sen projektet avslutades. Detta kan man tolka som en tendens av snabb tillkoppling då respondenterna anser att den här förändringen skett under en kort period (Se bilaga 2).

Vi har identifierat vissa särkopplingseffekter då man i flera stadsförvaltningar gav bilden av att detta arbete inte togs in i arbetsprocessen. En anledning till detta var den omfattande omorganiseringen av stadsdelsnämnderna som påverkade stadsdelsförvaltningarna i hög grad. En stor del av sektor- och områdescheferna blev omplacerade vilket gjorde att arbetsbördan utöver projektet var omfattande. Många av respondenterna upplevde att det på grund av denna omorganisering varken fanns tid eller de rätta förutsättningarna för att på ett ordentligt sätt ta in projektet i arbetsprocessen. Man kan då diskutera kring de grundläggande motiven att anamma projektet då långgående diskussioner kring en omorganisering av stadsdelsnämnderna varit aktuella. Dock beskrevs inte omorganiseringen som ett hinder av flera respondenter då man upplevde en bättre kunskapsspridning utöver stadsdelsförvaltningarnas gränser eftersom respondenterna hade med sig sin kunskap till sina

nya arbetsplatser. En annan faktor som talar för att projektet särkopplades är att det inte formulerades nyckeltal eller utgick från några mätbara mål. Det är lättare att åsidosätta något som inte är mätbart i siffror och som känns abstrakt.

Respondenterna var kritiska gentemot projekt som arbetsform på grund av att den ansågs vara frikopplad från verksamheten från första början. Det finns en medvetenhet kring att projekt står utanför verksamheten och att det är svårt att få in i organisationen. Dessutom är projekt beroende av finansiella medel, som eventuellt tar slut vilket också innebär slutet för projektet. Det fanns en generell projekttrötthet som grundas i att projekt blir en temporär insats som dessutom konkurrerar med andra tidskrävande satsningar. Vi tolkar det som att det sker en särkoppling i verksamheten eftersom resurser så som tid och praktiska förutsättningarna är begränsade i förhållande till arbetsbördan som är kopplad till olika projekt och satsningar.

Dessa särkopplingsfaktorer som vi identifierat i verksamheten har lett till att jämställdvisionen inte kunnat integreras i arbetsprocessen i organisationen som planerat. Det har helt enkelt inte nått sin fulla potential eftersom det i viss mån har distanserats från arbetsprocessen i stadsdelsförvaltningarna. Vi har identifierat tendenser av både snabb tillkoppling och särkoppling, vilket gör att man inte kan förkasta projektet som ett uteslutande sidospår då konkreta effekter av jämställdhetsintegrering har identifierats. På så vis så styrker det ett rationellt perspektiv och att endast se det som legitimitetssökande från verksamhetens håll är svårt.

### 6.2.2 Legitimitet

I teorin menar man att anledningen till att man särkopplar processer från verksamheten är för att man söker legitimitet för att man skall ge en bra bild utåt till viktiga aktörer. Många respondenter höll med om denna bild och ansåg att detta beror på att man söker acceptans från befolkningen och politiska uppdragsgivare bland annat. Politiken är det som styr stadsdelsförvaltningen och det finns ett beroendeförhållande mellan dem vilket gör att de måste söka acceptans från omvärlden för att få legitimitet. Det framkom att organisationen har en skyldighet att ta hänsyn till den politiska agendan. Att få legitimitet hos omgivningen är ett måste ur en politisk synvinkel för att ge förtroende för den politik som bedrivs och som sedermera styr stadsdelsförvaltningen. Sammanfattningsvis har vi kommit fram till att

särkopplingen och sedan legitimitetssökandet har en signifikant påverkan på utfallet av visionen som implementeras i verksamheten. Dock så tar de antagandena inte hänsyn till tidsaspekten och att förändringar ofta sker under en lång period. Detta leder till att vi inte kan förkasta betydelsen av tendenser av snabb tillkoppling som vi identifierat då det kan vara början på en långsiktig förändring.

### 6.2.3 Övriga faktorer

En av de mest förekommande åsikterna bland respondenterna är vikten av att medvetandegöra de idéer som ligger till grund för satsningarna. Detta beskrevs som nyckeln för en implementering av de satsningar som görs inom t.ex. jämställdhet. Åsikterna gick som sagt isär huruvida det gav några faktiska resultat eller fick genomslag i verksamheten vilket gör att det är svårt att förkasta eller styrka någon av våra specifika föreställningar om adoptering enligt teorin.

Förändringar tar tid vilket klargörs i resultatet där en satsning kring fallförebyggande åtgärder inom äldreården beskrivs. Det tog 15 år innan det hade blivit en integrerad del av arbetsprocessen i verksamheterna. Trots att detta är en lång tidsperiod så underskattar man vilket omfattande arbete det är att genomföra stora förändringsprojekt. Även om det finns tendenser som styrker ett visst legitimitetssökande, så beskrivs medvetandegörandet och långsiktigheten som centrala faktorer för ett lyckat implementeringsarbete. Att inte ta hänsyn till tidsaspekten för dessa visionsprojekt gör att effekten kan uppfattas som marginell, oavsett dess långsiktiga potential.

## 7. Slutsats

Studiens syfte har varit kartlägga och analysera konsekvenser av implementering av visioner inom en organisation. Vi ämnade ta reda på om visioner får önskad effekt i arbetsprocessen eller om det blir en symbolisk handling för att skapa legitimitet. Vi ville även utforska om visioner som recept går att integreras praktiskt i det dagliga arbetet och huruvida det finns incitament för det. Våra slutsatser är att de avgörande faktorerna i att man anammar samt utfallet av visioner och projekt som ”Hållbar Jämställdhet i tre stadsdelar” är många och komplexa. Politik, målkonflikter, arbetsbördan, resurser, och lagar har alla en avgörande roll i anledningen till att man anammar projekt och vad utfallet av dem blir. Dessa faktorer sammantaget skapar en turbulent situation som leder till att verksamheterna blir tvungna att delvis åsidosätta sådana här projekt, vilket kan uppfattas som att man gör det för sakens skull och därmed enbart för att söka legitimitet.

Den viktigaste konkreta följden av projektet var att man lyckades medvetandegöra viktiga jämställdhetsfrågor vars effekt inte skall underskattas på lång sikt. Överlag så anser vi att man underskattar tiden det tar för förändringen att ske inom organisationer. Utifrån vår fallstudie kan man tydligt se att det finns på kort sikt legitimitetssökande incitament för projekt men på lång sikt kan man se att förändringar verkligen sker. Att utvärdera utfallet vid projektperiodens slut ger inte svar på hur de långsiktiga effekterna ser ut. På lång sikt kan medvetandegöra innebära en förändring men om man då inte arbetar med en långsiktig utvärdering blir det svårt att mäta.

Att offentliga organisationer enbart söker legitimitet och inte har någon rationell anledning till man anammar projekt är en för enkel förklaring till fenomenet. Att satsa på visioner gång på gång utan att det skulle få någon som helst förankring i verksamheten är ohållbart. Det rationella valet ligger förmodligen i att man genom visioner på sikt sakta märker förändring som underlättar jämställdhetsintegrering i arbetsprocessen. På kort sikt kan man hålla med Hasselbladh (2008) som skriver att förändring endast sker på en symbolnivå och inte i arbetsprocessen. Även han betonar vikten av att utvärdera när tiden är mogen och därmed kunna se de långsiktiga effekterna. När man tar hänsyn till detta bekräftas även Brorströms

(2006) resultat vilket säger att legitimitet inte är det slutgiltiga målet utan att det ger upphov till värden som sedan leder till förändring.

## 7.1 Framtida forskning

I den här undersökningen finns det flera intressanta aspekter som vi inte har haft någon möjlighet att undersöka. Det hade varit av intresse att göra en åtskillnad mellan kvinnor och män och huruvida det finns markanta skillnader mellan hur dem upplever fenomenet. Vi har märkt att faktorer som kön spelar en viss roll i upplevelser och inställningen till projektet samt framtida vision satsningar inom stadsdelsförvaltningen.

Många respondenter framhåller vikten av att dessa satsningar skall främst gynna till brukarna och människorna som arbetar närmast dem. Det hade varit intressant att se om projekt som ”Hållbar Jämställdhet i tre stadsdelar” får genomslag på en lägre nivå än chefsnivå i stadsdelsförvaltningen.

## 8. Referenser

### Tryckta källor:

Brorström, Sara (2006) *Något utöver det vanliga – en studie av sex kommunala projekt*. Göteborg: Elanders

Bryman, Alan (2008) *Samhällsvetenskapliga Metoder*. Malmö: Liber

Christensen, Tom, Lægreid, Per, Roness, Paul G, Røvik & Kjell Arne (2005): *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber

DiMaggio Paul J, Powell, Walter W (1983). The Iron Cage Revisited: Insitutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. Vol 48 (no 2), s. 147-160

Ekengren, Anne-Marie & Hinnfors Jonas (2006) *Uppsatshandboken- Hur du lyckas med din uppsats* Lund: Studentlitteratur

Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2012). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (2012) *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts

Frizén, Hannes (2011) *Hållbar jämställdhet i tre stadsdelar – en slutrapport*, Göteborgs stad, SDF Frölunda-Högsbo och SDF Gunnared

Furusten, Staffan (2007) *Den institutionella omvärlden* Malmö: Liber

Göteborg Stad, Kommunfullmäktige: *Förslag till ny SDN organisation*  
2010-01-28 § 17 Dnr 1010/09

Hasselbalddh, Hans, Bejerot, Eva & Gustafsson, Rolf Å (2008) *Bortom New public Management - Institutionell transformation i svensk sjukvård*. Lund: Academia Adacta

Johansson, Roine (2002) *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*, Lund: Studentlitteratur

Kvale, Steinar (2005): *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur

Lilja, John (2005) i Larsson, Sam, Lilja, John, Mannheimer, Katarina (red) (2005): *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur

Meyer, John W, Rowan, Brian (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. Vol 83 (no 2), s. 340-363

### **Internet**

Trollvik, Marie (2009). *Om Program för Hållbar Jämställdhet* (Elektronisk) Tillgänglig: [http://www.skl.se/vi\\_arbetar\\_med/jamstallldhet/hallbar\\_jamstallldhet/om\\_programmet](http://www.skl.se/vi_arbetar_med/jamstallldhet/hallbar_jamstallldhet/om_programmet) (2012-05-06)

Blennius, Ulrika (2011). *Om Göteborg, Organisation - Stadsdelsförvaltningar* (Elektronisk) Tillgänglig: [http://www.goteborg.se/wps/portal!/ut/p/c5/04\\_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gjU-9AJyMvYwMDSycXA6MQFxnDPwtTIyNTU6B8pFm8s7ujh4m5j4GBhYm7gYGniZO\\_n4dzoKGBpzEB3X4e-bmp-gW5EeUAkmNdXg!!/dl3/d3/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnZ3LzZfMjVLUUIySjMwMDICRDAYVEQ0MU44NTIyNTU/!](http://www.goteborg.se/wps/portal!/ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gjU-9AJyMvYwMDSycXA6MQFxnDPwtTIyNTU6B8pFm8s7ujh4m5j4GBhYm7gYGniZO_n4dzoKGBpzEB3X4e-bmp-gW5EeUAkmNdXg!!/dl3/d3/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnZ3LzZfMjVLUUIySjMwMDICRDAYVEQ0MU44NTIyNTU!/) (2012-04-23)

# 9. Bilagor

## 9.1 Bilaga 1: Intervjuguide

### Intervjuguide

#### Inledning

Anonym: JA NEJ

Namn:

Kan du förklara vem du är och hur din bakgrund ser ut?

Hur ser din utbildningsbakgrund ut?

Vad har du jobbat med tidigare?

Vad arbetar du med idag, vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Hur länge har du arbetat inom en stadsdelsförvaltning?

#### Mytperspektivet och Isomorfism

Anser du att offentliga organisationer anpassar sig till rådande samhällsnormer, och på vilket sätt?

Anser du att offentliga organisationer har press på sig från omvärlden att vara moderna, och på vilket sätt?

Anser du att rådande samhällsnormer har en inverkan på vilka projekt och visioner som skall genomföras i verksamheten?

Varför tror du att sådana här visioner eller projekt genomförs?

Anser du att projekt eller visioner som kommer från en högre instans som till exempel SKL leder till någon konkret förändring inom organisation? På vilket sätt?

Upplever du att det finns andra faktorer som påverkar utfallet av ett jämställdhetsprojekt och i så fall vilka?

Vad tror du att den huvudsakliga anledningen till att man genomför jämställdhetsprojekt?

Anser du att man anammar jämställdhetsprojekt bara för att? Varför/ varför inte?

Om ni arbetar aktivt med jämställdhet, på vilket sätt gör ni det?



Hur mycket inflytande har du/ni på stadsdelsförvaltningen över sådana här projekt?

Finns det några negativa effekter av sådana här projekt, och kan du i så fall ge exempel på några?

Anser du att organisationer implementerar sådana här projekt för att andra organisationer har gjort det tidigare?

Hur ser uppföljningen ut på era projekt som ni implementerar i verksamheten?

## **Övrigt**

Har du övriga tankar om denna typ av projekt och det förändringsarbete som sker i offentliga organisationer?

## **Projektet ”Hållbar jämställdhet i tre stadsdelar”**

Hur vill du beskriva projektet Hållbar jämställdhet i tre stadsdelar?

- Hur upplevde du det?
- Hur var ditt deltagande?
- Vad var i fokus?

Var det någon uppföljning till projektet?

- Utvärdering?
- Återkommande ämne?

Hur upplevde/upplever du var attityden bland dina kollegor gentemot projektet?

Upplever du att projektet har haft en påverkan på attityder gentemot jämställdhet? Då och idag?

Upplever du att det finns en medvetenhet kring jämställdhet på SDF Frölunda- Högsbo?

Kan du ge praktiska exempel på hur projektet har förändrat ditt dagliga arbete?

- Förbättrat ditt arbete?
- Synsättet på din roll i verksamheten?

Upplever du att det är många sådana här projekt/ visioner som implementeras i stadsdelsförvaltningen?

Vad anser du har varit brister i projektet? Finns svårigheter som går att identifiera?

Vad är dina allmänna tankar om jämställdhet på er arbetsplats? Är det samma som innan eller har detta projektet förändrat ditt sätt att se på ditt arbete och arbetsplats?

## 9.2 Bilaga 2: Utdrag ur TU-mall SDF Askim-Frölunda-Högsbo



### Göteborgs Stad Askim-Frölunda-Högsbo

#### Tjänsteutlåtande

Utfärdat <!datum>

Diarienummer <!dnr>

#### X avdelningen

<!handläggare>

Telefon 366 00 00 (eller Göteborgs Stad växel 368 00 00)

E-post: [fornamn.efternamn@askimfrolundahogsbo.goteborg.se](mailto:fornamn.efternamn@askimfrolundahogsbo.goteborg.se)

|  
<!rubrik>

---

#### Ärendet

(Varför skall ärendet behandlas, ex hur har ärendet initierats?)

#### Förslag till beslut

(Tänk på att förslaget skall vara begripligt på egen hand i protokollet.  
OBS! Om beslutet samt handlingar skall vidare till annan myndighet, lägg till en beslutsformulering om detta samt om det behövs omedelbar justering.)

#### Sammanfattning

(OBS! Skrivs endast när ärendet är **längre än två sidor**. Sammanfattningen ska vara mycket kort)

#### Bakgrund

#### Konsekvenser ur ett hållbarhetsperspektiv

(Analysera vilka konsekvenser förslaget får för att behålla/uppå ett hållbart arbetssätt vad gäller ekonomi, miljö/ekologi, mångfald, jämställdhet etc.)

**Barnkonventionen** (egen rubrik eller under konsekvenser)