



GÖTEBORGS
UNIVERSITET

STATSVETENSKAPLIGA INSTITUTIONEN

HUR LYCKAS MAN MED JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERING?

- En kvalitativ intervjustudie av fem svenska kommuner

Josefine Magnusson

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Statsvetareprogrammet
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Ht16
Handledare:	Jenny de fine Licht
Antal ord:	11 967

Abstract

Jämställdhetsintegrering har varit den svenska huvudstrategin för att uppnå jämställdhet de senaste tjugo åren. Strategin antogs eftersom jämställdhetsarbete fram till dess hade misslyckats med att generera den reella jämställdhet som eftersträvades och inte längre ansågs tillräcklig.

Jämställdhetsintegrering valdes då strategin anses ha kapaciteten att åstadkomma ett systemförändrande jämställdhetsarbete och därmed en reell jämställdhet. Trots att strategin har varit aktiv relativt länge så råder det fortfarande stor osäkerhet kring begreppet och hur en lyckad jämställdhetsintegrering uppnås. Syftet med den här studien är bidra till ett svar på den frågan genom att via teorier och tidigare forskning kring organisatoriskt utvecklingsarbete och jämställdhetsintegrering formulera en modell för lyckad jämställdhetsintegrering i kommuner och sedan pröva den på fem svenska kommuner. Uppsatsen är av en kvalitativ intervjustudie och argumenterar för att baserat på tidigare forskning så bör de kommuner som lyckats bättre med jämställdhetsintegrering i större utsträckning ha arbetat i linje med *modell för lyckad jämställdhetsintegrering i kommuner* än de kommuner som har lyckats mindre bra med jämställdhetsintegrering. Studiens resultat tyder på att det kan finnas ett visst samband men visar framförallt att bilden inte är så enkel. Kommuner utgör en specifik kontext och följer därför inte den struktur som uppsatsens tidigare teorier är baserade på. Detta eftersom en lyckad jämställdhetsintegrering kan uppnås även utan modellen.

Nyckelord: Jämställdhetsintegrering, organisatoriska utvecklingsarbeten, svenska kommuner, informantintervjuer.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
2. TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING	3
2.1 JÄMSTÄLLDHET	3
2.2 JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERING	4
2.3 VAD ÅSTADKOMMER GODA UTVECKLINGSARBETEN ENLIGT FORSKNING	6
2.4 MODELLENS APPLICERBARHET PÅ FALLET JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERING	7
2.5 ATT JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERA KOMMUNER	9
3. DESIGN	11
3.1 URVAL	11
3.2 OPERATIONALISERINGAR	12
3.3 EMPIRISKT MATERIAL	14
3.3.1 INFORMANTERNA	15
3.3.2 ÖVRIGT MATERIAL	16
4. RESULTAT	16
4.1 DEN SAMMANHÅLLNA UTVECKLINGSIDÉN	16
4.2 EFFEKTIV PROJEKTORGANISATION	18
4.3 DELTAGANDE	21
4.4 LÄRANDE	22
4.5 SAMMANFATTNING AV RESULTAT	24
5. ANALYS	25
6. SLUTSATSER	27
7. REFERENSER	29
BILAGA 1	32
BILAGA 2	33

1. Inledning

Jämställdhet. Det återkommande, spännande och frustrerande område som trots hög aktualitet och självklarhet verkar vara så svårt att åstadkomma. 2015 års jämställdhetsutredning visat att trots att framgångar har nåtts så är det svenska samhället fortfarande ojämnt. Kvinnors arbete värderas fortfarande lägre än mäns, närmare bestämt 5,8 % lägre även om hänsyn tas till utbildning, ålder och arbetade timmar (SOU 2015 s. 23-24). Kvinnor har svårare att försörja sig på sin pension på grund av att de i högre utsträckning jobbar deltid och är hemma med barn. Kvinnor och framförallt unga kvinnor rapporteras oftare än män att lida av stress, ångest och oro, framförallt i skolan. Maskulinitetsnormen får män att senare och mer sällan söka vård vilket har en negativ påverkan på mäns mentala, fysiska och sexuella hälsa (SOU 2015 s. 21-29). Konsekvenserna av ojämnt och den rådande könsmaktsordningen syns överallt och trots att Sverige anses vara en av de mest jämställda länderna i världen så finns det onekligen mycket kvar att göra.

Den strategi som regeringen har fastslagit som huvudstrategi i Sverige för att uppnå jämställdhet är jämställdhetsintegrering. Jämställdhetsintegrering är en relativt ny strategi men har snabbt blivit en mycket vanlig och populär politiska strategi i världen för att uppnå jämställdhet (Daly 2005). Den vanligaste definitionen kommer från Europarådet och lyder: *”Jämställdhetsintegrering innebär (om)organisering, förbättring, utveckling och utvärdering av beslutsprocesser, så att ett jämställdhetsperspektiv införlivas i allt beslutsfattande, på alla nivåer och i alla steg av processen, av de aktörer som normalt sett deltar i beslutsfattandet”* (SOU 2015 s. 57). Mer konkret så innebär det att jämställdhetsarbetet enligt strategin ska ske som en naturlig del i det vardagliga arbetet. Det innebär att vid beslut om vägbygge ska ett jämställdhetsperspektiv införlivas likaväl som vid utformningen av skolan. Förespråkarna av strategin menar att om ett jämställdhetsperspektiv införs i alla beslutsprocesser så kommer de manliga normerna i de strukturer och processer som präglar samhällets institutioner att synliggöras och hela systemet kan transformeras (Daly 2005; Sainsbury & Bergqvist 2009).

Trots att jämställdhetsintegreringsstrategin har varit aktuell både i Sverige och utanför i närmare 20 år så kämpas det fortfarande med att få strategin att fungera ordentligt (Alnebratt & Rönnblom 2016 s. 82). Vissa forskare menar att problemen ligger i strategin, att den hittills inte har inkommererat det feministiska perspektivet som krävs för framgång (Lombardo & Meier 2006). Att den är krånglig, svår att implementera och för bred. Strategin har i flera fall felaktigt setts som den lätta vägen och använts som en ursäkt för att fasa ut annat jämställdhetsarbete och därmed spara tid, resurser och personal (Stratigaki 2005). Andra menar att problemet ligger i implementeringen, organisering och bristen på en effektiv sådan. Tvärnationella studier visar att implementering av strategin överlag har varit

inkonsekvent och skett genom sprida insatser (Daly 2005; Moser & Moser 2005). Implementering av strategin har även generellt skett genom projekt vilket flera lyfter som problematiskt eftersom studier visar att när projekttiden och projektmedlen är slut så avstannar ofta jämställdhetsintegreringsarbetet och frågan försvinner från dagordningen (Alnebratt & Rönnblom 2016 s. 78; Nilsson & Trollvik 2011 s. 55-56).

Den här uppsatsens syfte är att bidra till ett svar på hur jämställdhetsintegrering bör organiseras för att lyckas. Området är extra aktuellt eftersom senaste jämställdhetsutredningen fastslår att trots den kritik som riktats mot strategin så är jämställdhetsintegrering även framåt den svenska huvudstrategin för att uppnå jämställdhet och att fortsatt stöd bör ges till kommuner, län och regioner för att utveckla och förbättra implementeringen av strategin (SOU 2015 s. 36). Uppsatsen bidrar till forskningen är då ett möjligt svar på frågan: *vad ger en lyckad jämställdhetsintegrering?* Idag har varken forskningen eller praktiken ett tydligt svar på hur jämställdhetsintegrering bör organiseras för att lyckas och det finns ett tydligt behov av att förbättra och fördjupa kunskapen om vad som ger en bra implementering och organisering av strategin. Jag har valt att fokusera på den lokala nivån och undersöka hur kommuner bör organisera sin jämställdhetsintegrering för att lyckas. Kommuner är intressanta att undersöka eftersom det mångt om mycket ligger på kommunerna att verkställa den jämställdhetspolicy som beslutas av regering och riksdag samt att kommuner har en stor påverkan på medborgarnas vardag och på samhället i stort (Pincus 1998 s. 64).

För att undersöka hur kommuner kan genomföra en lyckad jämställdhetsintegrering så har teorier kring hållbarhet i organisatoriska utvecklingsarbeten tillsammans med tidigare forskning på jämställdhetsintegrering använts för att formulera en modell som har testats på fem svenska kommuner. Resultatet visar dock att verkligheten är betydligt mer komplex och det är svårt att hitta en modell som passar för alla situationer. Den formulerade modellen får ett visst stöd och kan utgöra ett gynnsamt sätt att implementera jämställdhetsintegrering på men visar samtidigt att tidigare teorier och modeller tydligare behöver anpassas till den kommunala kontexten för att fungera ordentligt.

Uppsatsen inleds med ett teori- och forskningsavsnitt som mynnar ut i en beskrivning av den modell som kommer testas för att undersöka vad som kan ge en lyckad jämställdhetsintegrering och uppsatsens syfte och frågeställningar. Därefter kommer metod, material och operationaliseringar. Det följs sedan av en resultatdel och sist kommer en analysdel med de slutsatser som kan dras utifrån studien och förslag för framtida forskning.

2. Teori och tidigare forskning

Jämställdhetsintegrering har sin grund i feminismen och utgör en del av den moderna jämställdhetsforskningen. Teoriavsnittet kommer att inledas med en historisk och teoretisk överblick över jämställdhetsforskningen. Avsnittet kommer sedan in på organisatorisk forskning och hållbarhet i utvecklingsarbeten som kommer användas för att bygga upp den modell som kommer testas.

2.1 Jämställdhet

I Sverige så kom jämställdheten och jämställdhetspolitiken på allvar upp på agendan under 1970-talet. Man hade länge sett att det fanns stora skillnader mellan könen i fråga om makt, inflytande och arbetsmöjligheter och nu var det något som man aktivt började arbeta för att förändra. Jämställdhet har sin grund i feminismen och bygger på två antaganden, att 1. kvinnor är underordnade män och 2. det förhållande måste ändras (Gemzöe 2003 s.). Med jämställdhet menas i Sverige att ”kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv” (Regeringen 2015). För att uppnå detta arbetar Sverige mot fyra jämställdhetspolitiska mål. Det första berör att det ska vara en jämn fördelning av makt och inflytande mellan könen. Det andra målet säger att kvinnor och män ska ha samma möjligheter och villkor för att utbilda sig och få betalt arbete som ger ekonomisk självständighet för hela livet. Det tredje målet är att det ska råda en jämn fördelning av det obetalda hem- och omsorgsarbetet och det sista målet berör att mäns våld mot kvinnor ska upphöra. Kvinnor och män, flickor och pojkar, ska ha samma rätt och möjlighet till kroppslig integritet (Regeringen 2015). Trots att Sverige och regeringen har haft ojämställdheten mellan könen på agendan sedan 1970-talet så kvarstår ordningen. En bidragande orsak till svårigheterna att få genomslag menar forskningen kan bero på jämställdhetsarbetets natur, det är helt enkelt väldigt svårt att implementera och åtgärda. Både i teori och praktik saknas konsensus kring vad som är problemet, vem som är ansvar eller hur det ska lösas (Callerstig 2014 s. 82-83). Det blir då extra problematiskt att finna en möjlig lösning när det är oklart vad det är som ska lösas eller vart orsaken ligger.

Jämställdhet anses även vara svårt att uppnå på grund av svårigheterna med att se ojämställdheten. Enligt flera teoretiker är genus något vi gör, och inte bara en produkt av vårt sociala sammanhang. Vi upprätthåller ojämställdheten genom att våra stereotypa föreställningar om kön, normer och hur könen bör agera kontinuerligt reproduceras i vårt handlande (Callerstig 2014 s. 67). Människan anses dock inte bara vara social utan även autonom vilket innebär möjligheten att själv styra sitt handlande och fatta egna självständiga beslut. Men då människan alltid befinner sig i en social kontext som påverkar handlandet är det lättare sagt än gjort (Mark 2007 s. 25). Det är därför möjligt att människan utför reproducerande handlingarna och beteenden trots att hen subjektivt upplever att hen handlar autonomt

vilket gör det extra svårt att bryta mönstret. Även inom organisationer och företag finns det starka reproducerande krafter som bibehåller stabiliteten. Att skapa en organisationskultur och att ”göra som man brukar” gynnar organisationer och företag eftersom det ökar sammanhållningen och effektiviteten i och med att arbetet då kan flyta på oavsett vilka individer som verkar där (Mark 2007 s. 27).

Organisationskulturen skapar en stark tendens till konformitet vilket gör att toleransnivån för avvikelser och förändringar ofta är låg inom organisationssammanhang (Alvarsson & Due Billing 2011 s. 175). Det är därför troligt att organisationer som har en stark kultur eller länge präglats av ojämsställdhet kommer ha svårare att bryta invanda handlingsmönster och implementera ett jämställdhetsperspektiv.

Hur jämställdhetsarbetet ska bedrivas råder det olika syn på. Det praktiska jämställdhetsarbetet brukar delas in i två olika typer, systembevarande och systemförändrande jämställdhetsarbete. Ett systembevarande jämställdhetsarbete tar organisationen för given och jämställdhetsarbetet är ofta inriktat mot att anpassa kvinnor till det rådande systemet och de manliga normerna eller anpassa männen till de kvinnliga normerna. Det sker ofta genom att uppvärdera det underrepresenterade könets konstruerade egenskaper i en struktur definierad av det överrepresenterade könet (Mark 2007 s. 21). Ett exempel är att trycka på behovet av manliga egenskaper inom förskolan, där män ofta är underrepresenterade. Andra vanliga arbetssätt är att underlätta för det underrepresenterade könet att bli anställd eller nå högre positioner genom exempelvis kvotering (SOU 2015 s. 102, 121). Ett systemförändrande jämställdhetsarbete innebär analys och omstrukturering av verksamheten utifrån ett genus- och jämställdhetsperspektiv. Verksamheten kommer efteråt att bedrivas utifrån andra förutsättningar och därför på ett delvis nytt sätt. Jämställdhetsarbetet bedrivs här bland annat genom djupgående förändringsarbete för att skapa nya normer för män och kvinnor samt anamma ett kritiskt förhållningssätt till stereotypa föreställningar om kön. Denna typen av jämställdhetsarbete möter ofta större motstånd och oro än systembevarande, även om motstånd existerar där med, eftersom det kräver att medlemmarna i organisationen måste ompröva sin världsbild och kanske även sin egen självbild. Båda formerna av jämställdhetsarbete är viktigt för att uppnå jämställdhet både i organisationen och i samhället men det är det systemförändrande arbetet som har potential för att åstadkomma den reella jämställdheten (Mark 2007 s. 21-23).

2.2 Jämställdhetsintegrering

Jämställdhetsintegrering är en strategi som lovar att åstadkomma förändring och bryta den status quo som råder. Jämställdhetsintegreringens syfte är kortfattat att institutionalisera jämställdheten genom att ett jämställdhetsperspektiv inkorporeras i alla beslut, på alla nivåer och i alla verksamheter (Daly 2005). Jämställdhetsintegrering anses därför ha stora möjligheter att åstadkomma det

systemförändrande jämställdhetsarbete som krävs. Förespråkarna för jämställdhetsintegrering menar att det är en överlägsen strategi för att synliggöra och förstå de sätt som starka normer och antaganden om genus och kön tränger in i alla aspekter av socialt och politiskt beteende och upprätthåller den omfattande ojämställdheten i samhället. Jämställdhetsintegrering grundar sig framförallt i förändringsstrategier och ämnar att ändra ojämställdheten genom att fokusera på organisationskulturer, processer och strukturer (Daly 2005). Det innebär att fokus ligger på att jämställdhet ska integreras i kärnverksamheten och inte hanteras som ett parallellspår bredvid (SOU 2015 s. 57).

Jämställdhetsintegrering är dock varken lätt att förstå eller att använda. Strategin förutsätter att dess användare har goda kunskaper om genus, jämställdhet och hur integrering ska ske. Utan dessa kunskaper är det för det första svårt att identifiera jämställdhetsproblemen men också svårt att veta hur åtgärder ska genomföras samt att utvärdera dessa (Sainsbury & Bergqvist 2009).

Daly (2005) har gjort en tvärvetenskaplig studie som jämför hur beslutsfattare och intressenter i olika länder uppfattar betydelsen av jämställdhetsintegrering som strategi och hur den används i åtta olika europeiska länder. Studien visar att jämställdhetsintegreringen rör sig framåt men att begreppet i sig är poröst och kan innefatta många olika betydelser. Otydligheten föreligger både i det teoretiska begreppet och i hur strategin mer konkret kan användas och implementeras. Det finns positiva aspekter med otydligheten eftersom det möjliggör en kontextuell känslighet och anpassningsbarhet vid implementering vilket ibland lyfts som nödvändigt för att jämställdhetsintegrering ska fungera (Daly 2005; Woodford-Berger 2004). Det är inte bara fördelaktigt vid implementering i olika länder utan kan även vara fördelaktigt för kommuner och mellan olika typer av verksamheter där förutsättningarna skiljer sig. Negativa aspekter med otydligheten i strategin är att användaren relativt fritt kan tolka vad innebörden av att jämställdhetsintegrera är (Stratigaki 2005). Jämställdhetsintegrering riskeras därför att förminska till en skyltfönsterverksamhet, det ser bra ut utåt utan att något reellt arbete sker. Det gör det även svårt att veta hur jämställdhetsintegreringen mer praktiskt ska gå till och de som antar strategin får då själva besluta hur implementering och användandet ska gå till (Stratigaki 2005).

Vissa gemensamma drag finns dock inom strategin, sett över flera länder så brukar jämställdhetsintegrering oftast innebära att det finns en tvådelad strategi med integrering av ett jämställdhetsperspektiv samt riktade åtgärder. Implementering och användandet av jämställdhetsintegrering brukar oftast ske genom jämställdhetsanalyser, utbildningar i jämställdhet och genus samt övervakning och utvärdering av arbetet. Vanligt upplägg för strategin är även att det är alla medarbetare som gemensamt är ansvariga men att de stöds av jämställdhet- och genusexperter (Moser & Moser 2005). I Sverige så har strategin tolkats så att det är den person som normalt sett arbetar i ett område som även ska bedriva jämställdhetsarbetet inom det området för att säkerställa att service och

resurser fördelas på lika villkor mellan män och kvinnor, flickor och pojkar (SOU 2015 s. 56-57). Jämställdhetsarbetet inom exempelvis skolan ska alltså bedrivas både av förvaltningschefen, rektorn och den enskilda läraren. Det är svårt att uppskatta hur många av Sveriges 290 kommuner som har jämställdhetsintegrerat sin verksamhet men SKL har genom sitt program *Hållbar jämställdhet* stöttat 80 kommuner att genomföra jämställdhetsintegrering (SOU 2015 s. 390-391).

2.3 Vad åstadkommer goda utvecklingsarbeten enligt forskning

Forskningsfältet har idag inget tydligt svar på hur en lyckad jämställdhetsintegrering åstadkoms och därför så kommer teorier och tidigare forskning från hållbarhet i utvecklingsarbeten att användas för att formulera en modell. Med hållbarhet menas här överlevnad och vidareutveckling av utvecklingsarbeten. Forskningsfältet kring hållbarhet i utvecklingsarbeten i organisationer brukar delas in i två olika typmodeller, den planeringsstyrda utvärderingsmodellen och den öppna och lärande modellen (Elg, Ellström, Klofsten & Tillmar 2015 s. 5). Den planeringsstyrda utvärderingsmodellen kännetecknas av en tydlig struktur i utvecklingsarbetet med tydliga mål och organisation.

Utvärderingar är ett viktigt redskap i den här modellen och används främst för att rapportera utvecklingen för programansvariga. Arbetet är generellt toppstyrt och involverar inte medarbetare i någon stor utsträckning (Elg, Ellström, Klofsten & Tillmar 2015 s. 5). Kritik mot modellen menar att den antar att organisationer befinner sig i en stabil och förutsebar kontext vilket sällan är fallet. Modellen antar vidare att det innan finns tillräckligt med kunskap för att förkonstruera organiseringen av arbetet, vilket många menar att det sällan gör. Utvecklingsarbeten kastar sig ofta ut i okända områden (Elg, Ellström, Klofsten & Tillmar 2015 s. 5; Svensson & Brulin 2013 s. 28-29).

Den öppna och lärande modellen formuleras som ett svar på bristerna i den förra modellen och betonar att utvecklingsarbeten bör bedrivas genom en öppen process av lärande och samverkan mellan olika nivåer, aktörer och perspektiv. Förespråkarna menar att denna modell kan uppnå hållbarhet i utvecklingsprojekt eftersom den bättre kan hantera komplexiteten som ofta kännetecknar utvecklingsarbete. Genom att anta en öppen process från början kan modellen lättare upptäcka oavsiktliga konsekvenser och hantera och lära från dem (Elg, Ellström, Klofsten & Tillmar 2015 s. 6-7; Svensson & Brulin 2013 s. 29-30). Problem med denna modell är att arbetet riskerar att bli för utsvävande och ostrukturerat vilket sin tur gör att arbetet får begränsade möjligheter att påverka strukturerna i organisationen och därmed begränsade möjligheter att åstadkomma en hållbar reell förändring (Halvarsson & Öhman Sandberg 2009 s. 155).

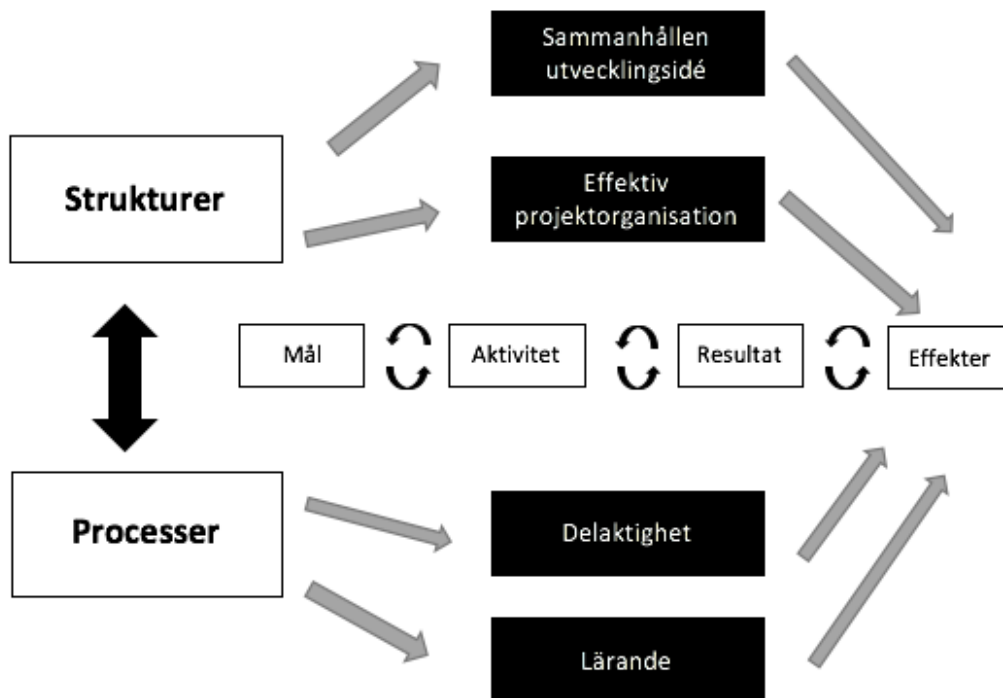
På grund av problematiken med de båda modellerna så har en tredje formulerats och den utgör ett mellanting mellan de båda ovan. Förespråkarna för denna modell menar att för att uppnå hållbarhet och långsiktiga effekter i utvecklingsprojekt så måste det vara balans mellan struktur och process i arbetet. Om arbetet endast drivs ovanifrån (top-down) och med fasta strukturer så finns risken att det skapas höga hinder för engagemang och lärande hos deltagarna. Om arbetet däremot drivs bara nedifrån (bottom-up) så är risken stor att resultaten endast blir kortsiktiga och får svag påverkan på verksamheten då ingen tar ansvar för arbetet. Struktur i arbetet skapas genom att det dels finns ett tydligt vad genom att det finns visioner, syfte och mål med arbetet och dels ett hur som beskriver hur arbetet ska bedrivas och av vem (Halvarsson & Öhman Sandberg 2009 s. 155). Det krävs en tydlighet för att det ska uppnås hållbarhet utvecklingsarbeten. Processer i utvecklingsarbetet sker genom deltagande och lärande. Deltagande och lärande är tätt sammankopplade eftersom alla delar av organisationen tillsammans, kontinuerligt deltar i utvecklingen av arbetet genom dialog, diskussioner och analys tillsammans med varandra och ansvariga. Lärandet sker därför delvis parallellt med utvecklingen i förändringsarbetet (Halvarsson & Öhman Sandberg 2009 s. 156). Det är den kombinerade modellen som vidare kommer att benämnas som modell för hållbara utvecklingsprojekt som kommer att användas i uppsatsen.

2.4 Modellens applicerbarhet på fallet jämställdhetsintegrering

Jämställdhetsintegrering utgör en form av utvecklingsarbete och delar många karaktärsdrag med organisatoriskt utvecklingsarbete (Callerstig et al. 2011 s. 16). Det är därför rimligt att anta att de modeller som formulerats inom fältet organisatoriskt utvecklingsarbete även går att applicera på fallet jämställdhetsintegrering. Vissa faktorer skiljer sig dock åt, jämställdhet berör ofta på ett annat sätt strukturer i samhället i stort och människors identitet än i andra typer av utvecklingsarbeten. Det handlar både om hur vi är och hur vi bör vara (Callerstig et al 2011 s.16). Det är därför troligt att jämställdhetsintegrering kommer att mötas av starkare motstånd och vara svårare att implementera än annat organisatoriskt utvecklingsarbete. Det får även stöd från tidigare forskning kring jämställdhetsarbete som ofta beskrivs bemötas av oro och motstånd (Alvarsson & Due Billing 2011 s. 175; Mark 2007 s. 25). Viss varsamhet kan därför behövas vid applicering av modellen i fallet jämställdhetsintegrering.

Callerstig et al. har baserat på tidigare forskning kring jämställdhetsintegrering utgått från den kombinerade modellen som bygger på struktur och process och tagit fram en modell de anser kan appliceras på fallet jämställdhetsintegrering och det är även den som kommer användas framöver i uppsatsen (se figur 1). De benämner den som *modell för hållbarhet i utvecklingsarbete* och den är i grunden sig lik men de har specificerat den något och utvidgat den med hur utvecklingsarbetet kan

bedrivs i verksamheten. De poängterar dock att det inte finns en given modell för alla i varje situation utan att balansen mellan struktur och process måste anpassas till organisations utformning. Strukturen utgörs fortfarande av ett vad som ska bestå av en sammanhållen utvecklingsidé som ska vara uttryckt i visioner, syften och mål med arbetet. Struktur uppnås även genom en effektiv projektorganisation kring hur arbetet ska gå tillväga vad gällande vem som har ansvar, vem som styr arbetet och vem som stöttar arbetet (Callerstig et al 2011 s.30-31; Callerstig 2014 s. 64). Just ett tydligt ägarskap och en projektansvarig som kan leda arbetet betonas som extra viktigt för att jämställdhetsintegreringen ska lyckas. Sjöberg (2011 s. 51) beskriver bland annat hur verksamheter där chefer har gjort jämställdhetsintegreringsfrågan till ”sin” så har arbetet i större utsträckning fortsatt och fördjupats. Det är även cheferna som har möjlighet att avsätta resurser för exempelvis jämställdhetscoacher eller projektledare vilka anses utgöra ett stort stöd i arbetet.



Figur 1. Modell för hållbarhet i utvecklingsarbeten.

Processernas utformning är i grunden sig lik från traditionell forskning kring organisatoriskt utvecklingsarbete men tillägget som har gjorts av Callerstig et al (2011 s. 29-31) är att lärandet även måste inkludera utbildning om genus och jämställdhet. Frågor som berör kön och makt kan, som tidigare visats, ofta bemötas med ovilja och motstånd. Det är viktigt att vara medveten om och ta hänsyn till det i utformningen av organisationen kring jämställdhetsintegreringen. För att uppnå en lyckat jämställdhetsintegrering och få hållbarhet i arbetet så räcker det dock inte med att endast ha

organisationen under projekten eller initieringsfasen. Tidigare studier visar att det är nödvändigt att organisationen är stabil över en längre tid och att det finns förmedlande aktörer och instanser som kan fortsätta att driva arbetet. Dessa kan komma till uttryck på olika sätt men ofta är det en person som anställs eller en rutin som följs eller arbetsplan som fortsatt arbete kan lita sig mot (Callerstig et al. 2011 s. 29).

2.5 Att jämställdhetsintegrera kommuner

Jag kommer i min uppsats använda mig av Callerstig et al. (2011 s. 29) modell och testa den på kommuner. Anledningen till att kommuner har valts som analysenheter är för att de spelar en väldigt viktig roll för verkställandet av den politik som regeringen och riksdagen beslutar om och ansvarar för många av de politiska områden som medborgarna är i kontakt med dagligen (Pincus 1998 s. 64-65). Hur väl kommunerna lyckas jämställdhetsintegrera har därför stor påverkan för hur det övergripande arbetet med jämställdhetsintegrering och jämställdheten går i Sverige. Genom att undersöka vad som ger en lyckad jämställdhetsintegrering i kommuner kan studien bidra till att fylla en viktig lucka inom fältet eftersom det idag saknas ett tydligt svar på hur en lyckad jämställdhetsintegrering uppnås, även om enskilda faktorer har identifierats (Anebratt & Rönnblom 2016 s. 79; Norrbin & Olsson 2010 s.49-50).

Förväntningen är att de lyckade kommunerna i stort har arbetat efter den modell som Callerstig et al. (2011) formulerat men att det finns vissa kontextuella skillnader som gör att modellen behöver justeras. De teorier kring organisatoriska utvecklingsarbeten som modellen baseras på kommer främst från forskning på myndigheter och företag vilka skiljer sig från kommuner. Kommuner är politiska organisationer och ansvarar för breda och skilda områden vilket medför skillnader i styrning och organisering. Det är därför rimligt att det finns vissa faktorer som är extra viktiga för just kommuner. Tilläggen till modellen illustreras i punktform nedan:

- Jämställdhetsintegreringen ägs av engagerade politiker i kommunfullmäktige och kommunstyrelse. Tidigare studier visar att det politiska engagemanget och viljan är väldigt viktig (Andersson & Hedlund 2011 s. 178).
- Jämställdhetsintegreringen drivs framåt politiskt och av ledningen i kommunen, genom att viktiga instanser kräver åtgärder och efterfrågar resultat så skapas legitimitet kring och engagemang för strategin (Andersson & Hedlund 2011 s. 178).
- För att genomföra en god implementering av politiska beslut i en kommun så krävs det att personalen förstår och vill genomföra implementeringen (Andersson & Hedlund 2011 s. 166). Det är därför viktigt att det finns funktioner som sammanfogar politiken med förvaltningen på olika nivåer för att skapa vilja och förståelse. Inom deltagande så krävs det därför att det finns

funktioner i form av person eller gupp som har utrymme och mandat att fungera som en brygga och möjliggöra kommunikation mellan de olika förvaltningarna och politiken.

- Det är även viktigt att de mål som sätts av politiken är tydliga och konkreta för förvaltningarna att arbeta efter.

Modellen kommer framöver att benämnas som *lyckad jämställdhetsintegrering i kommuner*.

Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka vad som ger en lyckad jämställdhetsintegrering i kommuner. För att göra detta kommer uppsatsen att undersöka om kommuner som lyckats bättre med jämställdhetsintegrering i större utsträckning än andra har lagt upp arbetet enligt modell för lyckad jämställdhetsintegrering i kommuner. I förlängningen hoppas jag även kunna bidra till modellens utveckling och säga något om hur jämställdhetsintegrering kan implementeras i kommuner för att bidra till ett bättre utfall. Uppsatsen har alltså en förklarande ansats och den första frågeställningen som ställs är:

1. *Lyckas kommuner som arbetar i linje med modell för lyckad jämställdhetsintegrering i kommuner bättre med jämställdhetsintegrering än kommuner som inte gör det?*

Uppsatsen är därför framförallt teoriprovande eftersom den prövar om *modell för lyckad jämställdhetsintegrering i kommuner* förekommer hos de lyckade fallen. Valet har dock gjorts att även hålla öppet för att hitta alternativa faktorer som kan bidra till den mer lyckad jämställdhetsintegrering. Detta eftersom det finns indikationer på att utvecklingsarbeten som rör jämställdhet och utvecklingsarbeten i kommuner kan skilja sig från andra utvecklingsarbeten. Därför har ytterligare en frågeställning formulerats:

2. *Finns det andra faktorer än de som inkluderas i modellen som kan tänkas leda till en lyckad jämställdhetsintegrering i kommuner?*

Uppsatsen är alltså även till viss del teoriutvecklande eftersom det hålls öppet för att identifiera möjliga andra faktorer som kan bidra till en mer lyckad jämställdhetsintegreringsarbete, även om det inte är huvudfokus för uppsatsen.

3. Design

För att uppnå uppsatsens syfte så har en jämförande design valts. En jämförande design är bra då fenomenet endast finns i begränsade fall (Esaiasson et al. 2012 s. 101). Även om jämställdhetsintegrering är den strategi som regeringen har fastslagit så är det fortfarande många kommuner som inte aktivt jobbar med strategin eller som fortfarande befinner sig i startgropen (SOU 2015 s. 31, 412-413). Då syftet är att undersöka om modell för *lyckad jämställdhetsintegrering i kommuner* (LJK-modellen) i högre utsträckning har använts i de lyckade fallen jämfört med de mindre lyckade fallen så krävs det att kommunen har bedrivit ett aktivt arbete ett tag. Statistisk design valdes även bort på grund av att det inte finns tillgänglig data över hur svenska kommuner arbetar med jämställdhetsintegrering som strategi. Det hade inneburit en alldeles för stor arbetsbörda att själv samla in tillräckligt med material om kommunernas arbetssätt med strategin för att genomföra studien vilket gör det lämpligt att välja en annan design än den statistiska (Esaiasson et al 2012 s. 101). En jämförande design är även att föredra framför en fallstudie eftersom jag nu har möjligheten att få variation bland värdena på min beroende variabel (Esaiasson et al 2012 s. 103) och därmed stärka ett eventuellt samband mellan modellen och kommunens framgång i jämställdhetsintegreringen.

3.1 Urval

Eftersom det inte finns någon tillgängliga data över hur kommuner har organiserat sin jämställdhetsintegrering så kan inte val av fall göras på den oberoende variabeln utan det får baseras på den beroende variabeln. Det strategiska urvalet av kommuner baseras därför på om kommunen har lyckats bra eller mindre bra med jämställdhetsintegreringen. Min uppgift i uppsatsen är då att identifiera den oberoende variabeln, om kommunerna har arbetat så som forskning rekommenderar eller inte, och sedan undersöka om kommuner som bedöms som lyckade i större utsträckning har gjort det. Tanken var ursprungligen att undersöka fyra kommuner, två som lyckats och två som lyckats mindre bra. Valet gjordes att lägga till ytterligare en kommun, Lilla Edet, eftersom det under en intervju framkom att Jönköping, som ursprungligen kategoriserats som mindre lyckad, är med som modellkommun i SKLs nya projekt för deras arbete med jämställdhetsintegrering¹. Att inkludera ytterligare en kommun skulle därmed stärka mitt resultat. Att studera ännu fler kommuner skulle förvisso öka generaliserbarheten men samtidigt begränsa den tid som kan läggas på varje kommun, vilket innebär att jag i slutändan prioriterade att få in ett bredare underlag för varje kommun för att bättre kunna uttala mig om användandet av modellen i kommunen. Andra aspekter som påverkade val

¹ Kriterier för kommuner som är med i projektet är: ska delta och följa programkonceptet, ha undertecknat CEMR, deltagit i program för hållbar jämställdhet, integrerat jämställdhet i sina ledningsprocesser samt visat på konkreta verksamhetsförbättringar.

av fall var dels att kommunen hade undertecknat den *europiska deklARATIONEN för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå (the Council of European Municipalities and Regions, CEMR - deklARATIONEN)* och dels att det var några år sedan undertecknandet gjordes. CEMR-deklARATIONENS undertecknande är ett bra sätt att identifiera kommuner som har valt att arbeta aktivt med jämställdhetsintegrering eftersom det innebär att kommunen åtar sig att ta fram en handlingsplan för arbetet. Strategin blir då del av en längre process och den anses generellt innebära en möjligheten att gå från ord till handling (Chirindi, Elmquist, Gustafsson & Svensson 2014). Tidskravet gjorde så att inga kommuner som undertecknade strategin senare än 2010 valdes.

För att uppnå validitet i studien så ska kommunerna helst även vara liknande varandra i storlek, struktur och förutsättningar. Liknande kommuner begränsar risken att de resultat som fås i studien beror på andra oberoende faktorer än den som undersöks i studien (Esaiasson et al. 2012 s.102). Fall som är exakt lika är dessvärre helt omöjliga att hitta och givet de kriterier som redan innan fanns för fallen så var valmöjligheterna begränsade. Jag valde därför att studera några mindre och några större kommuner. Större kommuner är generellt sett mer jämställda än mindre kommuner (SKL 2016), vilket indikerar att det finns kontextuella skillnader emellan dem. Kommunerna har även valts baserat på deras geografiska tillgänglighet för att möjliggöra att intervjuerna kan genomföras i verkligheten, så alla utom en kommun ligger i Västra Götalandsregionen.

De valda kommunerna är Borås, Jönköping, Lerum, Lilla Edet och Vårgårda. Alla valda kommuner har arbetat aktivt med strategin och det finns därför ett intresse och ett engagemang för strategin. Jag hoppas därför urskilja andra faktorer i arbetssätt eller upplägg som gör strategin mer framgångsrik i form av hållbarhet och effekter.

	Lyckad	Mindre lyckad
<i>Stor</i>	Borås (27)	Jönköping (125)
<i>Liten</i>	Lerum (74)	Vårgårda (242) Lilla Edet (276)

Tabell 1. Valda kommuner, i parentesernas visas deras placering i *Öppna Jämförelser: Jämställdhet*

3.2 Operationaliseringar

Den beroende variabeln som är lyckad eller mindre lyckad jämställdhetsintegrering i kommuner kommer att operationaliseras på flera sätt. Då det inte finns någon tillgänglig lista över hur väl

kommuner har lyckats med jämställdhetsintegrering så identifieras kommuner som har värdet ”har lyckats” genom att rådfråga en expert på Sveriges kommuner och landsting.² Operationaliseringen anses ha god begreppsvaliditet då SKL enda sen början har jobbat nära kommunerna och drivit flera av de projekt som kommunerna deltagit i och därför har god insikt om hur jämställdhetsintegreringen går i kommunerna. Urvalet av kommuner som har ”lyckats mindre bra” är mer problematiskt då det är svårt att avgöra vad som är ett mindre lyckat utfall från strategin i och med att det är en process. Tanken med att anta strategin är dock att kommunen skall fatta bättre och mer medvetna beslut för att uppnå ett mer jämställt samhälle. Kommunerna väljs därför utifrån SKL:s utvärderingar av jämställdheten i svenska kommuner 2016 och är kommuner med låga placeringar (se bilaga 2 för nyckeltal). Begreppsvaliditeten brister genom att kommunens placering kan bero på andra faktorer än just jämställdhetsintegreringen, så som annat jämställdhetsarbete. Operationaliseringen anses ändå rimlig eftersom jämställdhetsintegrering är den huvudstrategi som kommunerna uppmanas arbeta efter sedan flera år tillbaka så därför är det troligt att det är främst jämställdhetsintegrering som de har använt. De kommuner som har valts som lyckade är även kommuner som har en hög placering enligt samma utvärdering (SKL 2016).

Operationalisering av *den oberoende variabeln*, förekomsten av modell för lyckad jämställdhetsintegrering i kommuner, görs utifrån modellens olika delar. Den första delen av modellen utgörs av en *sammanhållen utvecklingsidé*. I uppsatsen operationaliseras det genom att kommunen har formulerat vision, syfte och mål för jämställdhetsintegreringsarbetet. För att kommunen ska uppnå kriterierna för att arbeta med mål så krävs det att målen är konkreta och anpassade till organisationen. Kommunen måste ha en plan för hur målen ska nås. Den *effektiva projektorganisationen* operationaliseras genom att det finns en tydlig ägare, det finns en styrande instans och en stödjande instans för jämställdhetsintegreringsarbetet. Valet har gjorts att främst ta hänsyn till den övergripande ansvarsfördelningen och styrningen i kommunen och inte hur ansvarsfördelningen ser ut i alla olika delar eftersom det insamlade materialet inte anses tillräckligt för att svara på det. Utförligare material över verksamheternas arbete med strategin hade då behövts.

Deltagandet i modellen berör både faktiskt och upplevt deltagande men jag kommer endast att studera det faktiska deltagande. Det hade varit intressant att även undersöka det upplevda deltagande hos medarbetarna men då valet har gjorts att fokusera på kommunens övergripande organisering av jämställdhetsintegreringsarbetet så kommer det insamlade materialet inte att beröra hur medarbetarna upplever sitt deltagande. Det faktiska deltagande operationaliseras genom att det dels finns instanser

² Magnus Jacobsson kunnig på Sveriges kommuner och landsting (SKL), Mejlkonversation den 3 november 2016.

så som jämställdhetsgrupper eller möten som kan sammankoppla politiken och verksamheterna och dels om det insamlade materialet beskriver att det finns ett deltagande. *Lärande* delas i uppsatsen upp i två olika delar, dels utbildning i ämnet och dels genom lärande genom återkoppling. Utbildning operationaliseras genom att kommunen eller utomstående har gett utbildningar till minst alla chefer, politiker och ansvariga för frågan. Lärande genom återkoppling har skett om kommunen utvärderar eller återkopplar till hur verksamheterna och organisationen arbetar med jämställdhetsintegrering och det ska ske relativt kontinuerligt. Det räcker alltså inte med att en utvärdering gjordes i samband med exempelvis ett större SKL projekt.

För modellens fyra delar så räcker det inte med att det finns formulerat på papper för att kommunen helt ska uppnå kriterierna utan det måste även anses fungera. För om det endast formuleras i handlingsplanerna och inte följs i verkligheten så kommer modellen inte ha den tänkta effekten och jag kan då inte uttala mig om hur väl modellen fungerar. För att en kommun ska ha arbetat utefter modell för lyckad jämställdhetsintegrering i kommuner så måste hela modellen ha använts helt eller delvis eftersom det är just kombinationen mellan struktur och process som anses uppnå hållbarheten. Begreppsvaliditeten i den oberoende variabeln bedöms vara god, Esaiasson et al (2012 s. 59) menar att validitetsproblemet minskar när det teoretiska begreppet befinner sig nära det som ska mätas i verkligheten vilket stämmer in här.

3.3 Empiriskt material

Uppsatsen är en kvalitativ studie och material kommer framförallt allt att samlas in via informantintervjuer, men även via dokument som rör kommunens jämställdhetsintegreringsarbete. Intervjuer är inte den vanligaste metoden vid teoriprövning men den ansågs ändå mest lämpad här eftersom det fortfarande är ett relativt outforskat område där mer kunskap behövs både rörande teorin och dess praktik (Norrbin & Olsson 2010 s. 110). Det saknas även kunskap på hur modellen kan appliceras på fallet jämställdhetsintegrering och hur modellens olika delar kan komma att uttryckas i kommunerna. Genom att genomföra intervjuer istället för enkäter så kan en utförligare kunskap samlas in på hur kommunerna har arbetat med jämställdhetsintegrering för kunna göra en säkrare jämförelse med modellen och därmed kunna svara på forskningsfrågan. Då uppsatsen även håller öppet för att finna andra faktorer utanför modellen som kan ha påverkat kommunernas utfall från jämställdhetsintegreringen så anses metoden extra lämpligt. Olika former av intervjuer är en av de vanligaste metoderna vid teori- och begreppsutveckling eftersom kunskap då kan hämtas från verkligheten och inte endast formuleras hemma vid skrivbordet (Esaiasson et al. 2012 s. 254).

Informantintervjuer är fördelaktigt när syftet med uppsatsen berör fakta snarare än upplevelser och intervjupersonerna väljs då ut baserat deras kunskap inom det intressanta området och figurerar som en form av experter (Kvale & Brinkmann 2014 s. 129). Som brukligt vid informantintervjuer så kommer källkritik att användas som metod vid bearbetning av materialet. Vid all vetenskaplig undersökning är reliabilitet viktigt att beakta. Reliabiliteten betyder att resultaten och slutsatserna är tillförlitliga och inte lider av slumpmässiga fel. Ekengren & Hinnfors (2012 s. 76-77) menar att vid intervjuer så kan författaren få en uppskattning om reliabiliteten genom att granska materialet vid olika tidpunkter och se om samma resultat fås. Uppsatsen ämnar att följa det rådet och allt material kommer således att granskas två gånger vid olika tidpunkter för att säkerställa att rimliga resultat och slutsatser dras.

3.3.1 Informanterna

De första informanterna identifierades genom att kontakta de valda kommunernas växel och be att få komma i kontakt med ansvarig för jämställdhetsintegrerings- och jämställdhetsarbetet. Det rör sig om en person per kommun och de utgörs av en jämställdhetssamordnare, en jämställdhetsstrateg, en verksamhetsutvecklare och två folkhälsosamordnare. Dessa personer är de som har störst koll på hur kommunen bedriver arbetet med jämställdhetsintegrering. Vid behov har flera informanter identifierats för att komplettera materialet och det har gjorts genom ett så kallat ”snöbolls-urval”. Det innebär att de ursprungliga informanterna har tipsat om andra informanter (Esaiasson et al. 2012 s 258). Ytterligare tre intervjuer genomfördes därför och de var med en politiker, en processledare på utbildningsförvaltningen och en verksamhetsledare³. Genom att samla in information från flera källor inom en kommun så stärks trovärdigheten i resultaten eftersom det då inte bara baseras på en persons utsaga. Viktigt att beakta är dock att alla informanter är eller har varit drivande i jämställdhetsintegreringsarbetet vilket kan medföra en känsla av prestige och en tendens till att skydda sitt arbetet, men att intervju personer som står längre ifrån frågan anses otänkbart då risken är för stor för att materialet då skulle bli intetsägande.

Informanterna fick innan information om att intervjun skulle handla om hur kommunen arbetade och hade arbetat med jämställdhetsintegrering sedan starten. Jag utelämnade initialt information om varför jag hade valt kommunen ifråga eftersom jag ansåg att det skulle kunna påverka informantens inställning till intervju och därmed även svaren på frågorna, utan det var något som behandlades

³ Alla intervjuerna genomfördes mellan den 14/11-5/12. Fem intervjuer genomfördes på informantens arbetsplats, en på ett café, en hemma hos informanten och slutligen en via telefon . Alla intervjuer varade i snitt 60 minuter och alla spelades in och transkriberades.

efteråt. Informantintervjuer har ofta en lägre standardiseringsgrad än respondentintervjuer och så var även fallet här (Esaïasson et al. 2012 s. 228-229). Intervjuerna strukturerades upp tematiskt efter en intervjuguide (se bilaga 1) som formulerades på förhand utefter min teoretiska modell men samtalen hölls i övrigt relativt fritt med följdfrågor som ställdes för att få fördjupad kunskap om hur arbetet med jämställdhetsintegrering har bedrivits. Även om mycket av det insamlade material inte användes så upplevdes det ändå gynnsamt för uppsatsen eftersom intervjusituationen blev mer avslappnad. Kvale & Brinkmann (2014 s. 99) menar att det i intervjusituationer inte bara bör tas hänsyn till det vetenskapliga värdet utan även till den mänskliga situationen.

3.3.2 Övrigt material

Annat empiriskt material som har använts är dokument som samlats in dels via kommunernas hemsidor och dels i samband med intervjutillfällen. Dokumenten inkluderar jämställdhetsplaner, strategidokument, visioner, utvärderingar och budgetar från kommunerna (för utförligare lista se bilaga 2). Genom att komplettera intervjumaterialet med dokumentation så stärks trovärdigheten i resultaten eftersom vissa dokument har författats oberoende av informanterna samt kan beskriva det tidigare arbetet i de fall informanten inte har jobbat så länge eller inte helt minns processen.

4. Resultat

Under resultatdelen så kommer kommunernas organisering av jämställdhetsintegreringsarbetet att redovisas i syfte att undersöka om de lyckade kommunerna i högre utsträckning har arbetat i linje med modell för lyckad kommunal jämställdhetsintegrering än de som inte har lyckats lika bra med strategin. Redovisningen kommer att ske tematiskt efter modellens olika delar.

4.1 Den sammanhållna utvecklingsidén

Den sammanhållna utvecklingsidén innebär kort att kommunen har en plan för jämställdhetsintegreringsarbetet vilket illustreras genom visioner, syfte och mål. Utvecklingsidén formuleras generellt sett i kommunens handlingsplan för jämställdhetsarbetet. *Vårgårda* saknar sedan tre år tillbaka en handlingsplan. Kommunen har undertecknat den länsövergripande strategin *Jämställt Västra Götaland* vilket delvis kan fungera som en handlingsplan men i nuläget arbetar kommunen inte aktivt efter den, strategin riktar sig inte heller till kommuner specifikt vilket gör att den inte kommer behandlas som en aktiv handlingsplan i uppsatsen. Avsaknaden av en handlingsplan gör det svårt att identifiera ett tydligt syfte för jämställdhetsarbetet i *Vårgårda* och det formuleras inte heller under intervjuerna. Ett mål finns och det formuleras i *kommunens budget och verksamhetsplan för 2016-*

2018 och säger att alla politiska ärenden ska jämställdhetsanalyseras. Arbetet med målet går idag sakta, senaste mättiden var 2014 och då var det 11 % av alla ärenden som jämställdhetsanalyserades. Informant 7 styrker det och säger ”*det finns ett mål med att 100 % av ärendena ska jämställdhetsanalyseras och jag tycker att det är ett jättebra mål men.. ja det sades 2010 och vi är fortfarande inte nära*”. Vårgårda anses därför delvis arbeta efter mål. Vårgårda uppfyller däremot kriteriet för att ha en vision för arbetet då de i sin kommunövergripande vision *Den goda kommunen 2018* inkluderar jämställdhetsarbetet i sin vision för skolan bland annat.

Lilla Edet har inte heller genomgående arbetat efter en sammanhållen utvecklingsidé. Det finns både vision, syfte och mål med arbetet vilka uttrycks i kommunens handlingsplan men i verkligheten så finns det många faktorer som problematiserar bilden. Målformuleringen som berör likvärdig kommunal service är för bred och otydlig enligt informant 3 som säger ”*man behöver skala ner det, så här ser det ut och hit vill vi nå*”. Även syftet är problematiskt då jämställdhet har blivit en känslig politisk fråga i kommunen menar informanten. Även om politiken är överens om att frågan är viktig så råder det starka motsättningar partierna emellan om vad som är problemet och vad jämställdhet egentligen betyder. Så även om kommunen har en handlingsplan samt arbetar utefter en vision så kan *Lilla Edet* inte sägas ha arbetat efter en sammanhållen utvecklingsidé. Den handlingsplan som kommunen arbetar mot är däremot relativt ny (2015) och processen pågår fortfarande kring hur arbetet ska bedrivas. Det finns en vilja och en ansats att jobba mot en mer sammanhållen utvecklingsidé men informant 3 menar att problemet mycket ligger i att kommunen inte kartlade situationen i kommunen innan tillräckligt när jämställdhetsintegreringsarbetet påbörjades. ”*Jag tror vi sprang ut för fort, man visste inte hur det såg ut[....]Vi visste inte vad vi ville åtgärda, vad vi ville åstadkomma*”

Lerum har däremot arbetat tydligt efter en sammansatt utvecklingsidé med vision, syfte och mål. Både i den *kommunövergripande handlingsplan 2015-2018* och i intervjuer presenteras en tydlig vision då kommunen 2018 ska ha säkerställt ett systematiskt arbete för likvärdighet gentemot medborgarna i bemötande, fördelning av resurser och myndighetsutövning och tydliga mål. *Lerum* har arbetat både mot större mål och årliga delmål, något som informant 5 upplever har underlättat processen, ”*delmålen gör det både lättare för mig och för verksamheterna, det är avgränsat liksom*”. Det råder även konsensus överlag inom politiken om syftet med arbetet.

Borås saknar för tillfället en handlingsplan då den nya, precis som för Vårgårda är försenad. *Borås* har valt ett annorlunda angreppssätt och har tagit ett helhetsgrepp kring jämställdhetsintegrering och jämställdhetsperspektivet. Kommunen har alltså inte riktat in sig inom några specifika områden eller konkreta mål utan i deras *Program för jämställdhet* så ligger fokus på processer och att förändra normerna kring jämställdhet och kön i organisationen. Syfte för jämställdhetsintegreringen har genom helhetsgreppet fått ett större fokus under arbetet och det har kontinuerligt varit konsensus hos ägarna,

alltså politikerna, kring varför arbetet görs. Även vision kring arbetet föreligger delvis, om än inte särskilt tydligt i och med avsaknaden av handlingsplan. Vision identifieras delvis genom att det dels formulerats i tidigare handlingsplaner samt benämns under intervjutillfället. En vision som finns framöver för arbetet är att inkludera jämställdhet i ett mer intersektionellt perspektiv under jämlikhet eller social hållbarhet för att upprätthålla intresset och drivet i frågan. ”Jag tror att om man bara fokuserar på jämställdheten så kommer det att falla bort för man orkar inte. Folk kan inte bara välja en sak och ett perspektiv för det går inte ute i verksamheterna” menar informant 2.

Jönköping har arbetat väldigt tydligt efter en sammanhållen utvecklingsidé. Det finns dels en kommunövergripande handlingsplan för hela organisationen och dels så har varje förvaltning och kommunalt bolag en egen årlig handlingsplan för jämställdhetsarbetet. I *Jämställdhetsplanen för 2015-2020* formuleras ett tydligt syfte för jämställdhetsintegreringen med fokus på att förbättra verksamheten genom att medborgarna ska behandlas likvärdigt. Kommunen arbetar precis som Lerum med flera större mål samt mindre och mer konkreta mål. Under delmålen berörs även hur organisationen konkret ska jobba, där könsuppdelad statistik är ett typiskt sådant arbetssätt. Trots tydligheten så har det varit svårt att få förvaltningarna att arbeta mot vissa av målen menar informant 8: ”de här besluten är tagna, det finns en tydlig policy för hur man ska göra och ändå ser det ut så här (visar diagram över antal jämställdhetsanalyser i kommunen), det är svårt”. Överlag så har arbetet mot målen fungerat vilket ändå gör att Jönköping anses jobba efter mål. Jönköping uppfyller även kriterierna för att arbeta efter en vision, vilken formuleras i *Jämställdhetsplan för Jönköpingskommun 2015-2020*.

Kommuner	Lyckad Jämställdhetsintegrering	Sammanhållen utvecklingsidé
Vårgårda	Nej	Nej
Lilla Edet	Nej	Nej
Jönköping	Delvis	Ja
Lerum	Ja	Ja
Borås	Ja	Delvis

Figur 2. Analyschema över förekomsten av en sammanhållen utvecklingsidé hos kommunerna

4.2 Effektiv projektorganisation

En effektiv projektorganisation innebär att kommunen har en tydlig organisering och ansvarsfördelning i form av ägande, styrning och stöd av jämställdhetsintegreringen. *Vårgårdas* organisering av jämställdhetsintegreringen har varierat under arbetets gång. I samband med SKL projektet *Jämt i Vårgårda* (2012-2014) så fanns det en effektiv projektorganisering enligt uppsatsens kriterier men i samband med projektets slut så försvann projektledaren som drev arbetet samt den

politiska styrgrupp som tidigare hade styrt arbetet berättar informant 1. Stödfunktionen ligger idag på folkhälsosamordnaren i kommunen men det ingår inte procentuellt i tjänsten utan det är något som måste prioriteras. Då kommunen även saknar en handlingsplan så är inte ägandeskap eller styrning formulerat skriftligt någonstans. Det finns en jämställdhetsansvarig politiker i kommunen som har rollen att styra och driva på arbetet men hur aktivt detta sker är svårt att säga, informant 7 berättar ”*Här kanske det inte finns någon drivande politiker på högre nivå. Vi har en politiker som är utsedd för att ha jämställdhetsansvar men jag har fortfarande inte träffat henne i det här sammanhanget*”. Citatet indikerar att det även delvis saknas ett tydligt ägandeskap högt upp i kommunen även om det finns ett intresse för frågan i kommunstyrelsen. Däremot är Vårgårda nu på gång med att återinföra en politisk styrgrupp som framåt ska ansvara för att styra jämställdhetsintegreringen.

Lilla Edet uppfyller till stor del kriterierna för att ha en effektiv projektorganisation, även om organiseringen inte har varit aktiv särskilt länge. Det formuleras både skriftligt och muntligt att det finns ett tydligt ägandeskap hos kommunstyrelsen samt att nämnderna är den styrande instansen i arbetet. Den övergripande ansvarsfördelningen anses fungera bra enligt informanten men idén med jämställdhetsintegrering är ju att det ska ske genom hela organisationen vilket innebär att även cheferna ska äga och driva arbetet på de olika nivåerna, något som fungerar sådär i organisationen idag. Något som delvis kan bero på bristen av processtöd menar informant 2. Projektledarrollen ligger som i Vårgårda på folkhälsosamordnaren och precis som i Vårgårda avsätts inte tid i folkhälsosamordnarens tjänst för att utföra det arbetet och i *Lilla Edet* upplevs detta inte räcka till. Informant 2 säger ”*sen tycker jag att det är bra som vi har det nu, att alla verksamheter jobbar med det men de skulle behöva ha det processtödet. Det räcker inte till*”. Det kan föreligga en tendens hos informanten att överdriva behovet av resurser i syfte att få mer medel från kommunen men påståendet får stöd från tidigare forskning som menar att stöd och koordination är nödvändigt för hållbarhet i arbetet (Norrbín & Olsson 2010 s. 50). Vilket inte folkhälsosamordnaren inte bedöms ha möjlighet att göra tillräckligt. Så även om ägandeskap och ledning av arbetet till stort föreligger enligt uppsatsens kriterier så saknas det en projektledare som har möjlighet att stödja arbetet.

Lerum har valt att tydligt strukturera upp sin organisering av arbetet i den *kommunövergripande handlingsplan för jämställdhet 2015-2018*. Ägandeskap formuleras på flera nivåer i kommunen, kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för jämställdhetsintegreringen i kommunen och kommundirektören och sektorcheferna ska äga arbetet operativt. Jämställdhetsintegreringsarbetet styrs sedan övergripande av myndighetsnämnderna i kommunen och operativt av verksamhetscheferna. Överlag så har ansvarsfördelningen fungerat bra men intresset och engagemanget beskrivs varierar. Informant 5 berättar ”*sen så är det lite olika beroende på vad det är för kommunstyrelse, det är ofta så att det har varit någon som brunnit extra för frågan och då är det en period då frågorna lyfts mer för*

att sedan tonas ner när den personen inte sitter kvar. Sen har alla en gemensam idé om att det är viktigt". Det som dock upplevs har stärkt ansvaret är att ha det tydligt i handlingsplanen. Det är något att hänvisa till menar både informant 4 och 5. Det ledande ansvaret och projektledarrollen ligger främst i kommunen på en av verksamhetsutvecklarna men även på en jämställdhetsgrupp. Gruppen består av nyckelpersoner från kommunens olika sektorer som är utvalda av ledningen och de ska även stötta verksamheterna.

Borås arbete med jämställdhetsintegrering har till stor del drivits av jämställdhetssamordnar i kommunen och inte lika tydligt av en effektiv projektorganisation. Det finns ett tydligt ägandeskap hos politikerna i kommunen och det har funnits ett nära samarbete mellan dem och jämställdhetssamordnare. Informant 2 illustrerar: *"Politiken har varit väldigt starka med vad vi ska göra gällande normer och så. De har varit väldigt modiga och framåt"*. Det som däremot saknas är en tydlig separat styrning av jämställdhetsintegreringen i kommunen, idag faller det till stor del på jämställdhetssamordnaren. I *Borås* gamla strategiplan så låg det drivande ansvaret främst på cheferna i kommunen men under intervjuerna lyfts det att det har fungerat sådär och att cheferna skulle behöva mer stöd och hjälp. Eftersom *Borås* saknar en tydlig styrande instans så anses kommunen delvis ha arbeta efter en effektiv projektorganisation. Målsättningen framöver för kommunen är att arbeta mer efter struktur och att nämnderna i kommunen ska komma att ta ett mer övergripande ansvar för att styra arbetet. Informanten ser positivt på utvecklingen mot mer struktur i organiseringen men ett hot som nämns i samband med politiken och intresset för frågan är ändrade politiska åsikter, informant berättar om ett sådant hot: *"Vi har Sverigedemokraterna sittande i kommunstyrelsen och i deras senaste budgetförslag så skrev de besparingsförslag: jämställdhetssamordnare. De är inte intresserade av att jobba med den här frågan"*.

Jönköping har precis som *Lerum* fokuserat väldigt mycket på struktur i sin organisering av jämställdhetsintegreringsarbetet och ansvar är fördelat i *Jämställdhetsplan för Jönköpings kommun 2015-2020*. På den övergripande nivån så är det kommunfullmäktige och kommunstyrelsen som äger arbetet och nämnder samt styrelse som ansvarar för att styra arbetet. Styransvaret identifieras bland annat genom att det är nämnderna som ansvarar för handlingsplaner samt följer upp hur jämställdhetsintegreringen går. Projektledarrollen fördelas dels på jämställdhetsstrategen som har det övergripande stöttande ansvaret i kommunen och dels på en jämställdhetsgrupp bestående av flera processledare. Processledarnas uppdrag kan variera men består ofta av att driva, stödja och initiera projekt ute i verksamheterna. Processledarna har sen på sin förvaltning eller i bolagen en egen stödgrupp bestående av nyckelpersoner som ska stödja cheferna på sina verksamheter. På verksamhetsnivå är det cheferna och förvaltningschefgruppen som ska äga och driva arbetet. Precis

som hos resterande kommuner så upplevs detta fungera sådär. Informant 6 berättar att det drivande ansvaret ändå ofta faller på henne: ”De lade upp det väldigt mycket på mig, på att jag skulle börja och jag bara nja... Det säger väldigt mycket om att de inte riktigt vet vad det innebär. Vem som ska driva arbetet”. Informanten illustrerar vidare hur problemet delvis ligger i den kommunala strukturen: ”Det är svårt när man är själv för man vill göra saker nu, och det går inte och speciellt inte i en kommunal verksamhet. Det är väldigt mycket stuprör man jobbar i där och en själv jobbar horisontellt och det kan vara extremt frustrerande”. Citat indikerar att det råder en motsättning mellan strategins organisering och kommunens organisering.

Kommuner	Lyckad Jämställdhetsintegrering	Effektiv projektorganisation
Vårgårda	Nej	Nej
Lilla Edet	Nej	Delvis
Jönköping	Delvis	Ja
Lerum	Ja	Ja
Borås	Ja	Delvis

Figur 3. Analysschema över förekomsten av en effektiv projektorganisation hos kommunerna

4.3 Deltagande

Deltagande innebär att det finns en medvetenhet och dialog inom organisationen rörande jämställdhetsintegrering vilket enligt teori ska generera en spridning av strategin inom hela organisationen. Det finns idag inga mekanismer som främjar deltagande i jämställdhetsintegreringsarbetet inom Vårgårdas kommun. Under tiden för de projekt som kommunen deltog i så möjliggjordes visst deltagande men idag görs få sådana insatser. Medarbetare har möjlighet att kontakta folkhälsosamordnaren som delvis ska vara bryggan mellan politiken och verksamheterna gällande arbetet men det görs inte i någon större utsträckning uppger informanten. Brist på delaktighet synliggörs även i att arbetet ofta beskrivs stanna hos cheferna som då själv utvärderar arbetet istället för att föra en diskussion hos medarbetarna. Brist på deltagande kan även bero på brist på intresse hos medarbetarna menar informant 7 då flera har framfört att jämställdhetsintegreringsarbetet inte upplevs beröra dem och deras arbetet: ”Det är siffror som inte är deras, sätter man dem i ett sammanhang då tror jag att det blir lättare”. Även Lilla Edet upplever att det är svårt att få en delaktighet kring arbetet. Framåt planerar kommunen att införa jämställdhetsnätverk på verksamheterna för att öka deltagande men idag sker det endast i liten utsträckning. Informant 3 menar att arbetet även här ofta stannar hos cheferna då de har haft svårt för att förstå hur de ska jämställdhetsintegrera sina verksamheter.

Lerum har flera mekanismer som ska öka deltagandet genom hela arbetet, det sker dels genom jämställdhetsgruppen som skapar en brygga mellan verksamheterna och politiken och dels genom

workshops samt projekt. Trots detta så upplevs det vara svårt att engagera alla medarbetare i jämställdhetsintegreringen då det för vissa medarbetare är abstrakt. Informant 5 illustrerar detta ”*Titta exempelvis på samhällsplanering, det finns tusentals frågor som rör jämställdhet men det är väldigt abstrakt för vad det betyder för den faktiska planeringen*”. Kriteriet för att arbeta med deltagande anses ändå uppfyllt då det dels finns goda möjligheter genom stödfunktioner nära verksamheterna samt att informant 4 och 5 ändå upplever att det förekommer ett aktivt deltagande inom många områden. *Borås* har inte några speciella instanser som möjliggör deltagande genom en jämställdhetsgrupp men deltagande sker ändå i viss mån i *Borås* genom projekt, kontinuerliga utbildningar och genom jämställdhetssamordnaren. Detta kommer till uttryck bland annat genom att jämställdhetssamordnaren ofta konsulteras och bjuds in för att hjälpa till med att anlägga ett jämställdhetsperspektiv eller stötta projekt inom verksamheterna ”*De ringer till mig när man ska göra förändringar, man skickar saker till mig för att kolla om man tagit med ett jämställdhetsperspektiv [...] bara det att ämnet är efterfrågat är fantastiskt*”. Det är svårt att avgöra i vilken stor utsträckning detta sker eller hur utbrett deltagandet är då det inte finns några insatta mekanismer som underlättar deltagande och det kan finnas en tendens hos informanten att framhäva deltagandet. Beskrivningarna av deltagandet är dock inget som framkommer som svar på en fråga och därför bedöms *Borås* delvis använda sig av deltagande i sitt jämställdhetsintegreringsarbete trots avsaknaden av mekanismer så som jämställdhetsgrupp i verksamheten.

I *Jönköping* finns flera möjligheter för deltagande, främst genom att varje förvaltning samt bolagen har sin egen processledare som i sin tur har nyckelpersoner som kan bidra till att knyta samman verksamheterna med politiken och underlätta medarbetares deltagande. Informant 6 berättar att i Utbildningsförvaltningen kan detta exempelvis komma till uttryck genom att pedagoger och processledare arbetar tillsammans med projekt och kunskapsspridning i skolan. Sammantaget så anses det finnas goda förutsättningar för deltagande i *Jönköpings* kommun.

Kommuner	Lyckad Jämställdhetsintegrering	Deltagande
<i>Vårgårda</i>	Nej	Nej
<i>Lilla Edet</i>	Nej	Nej
<i>Jönköping</i>	Delvis	Ja
<i>Lerum</i>	Ja	Ja
<i>Borås</i>	Ja	Delvis

Figur 4. Analysschema över förekomsten av deltagande hos kommunerna

4.4 Lärande

Lärande kommer att bedömas utifrån två olika delar, utbildning om jämställdhet, genus och strategin samt om det sker lärande genom återkoppling. Alla undersökta kommuner har antingen i samband med projekt eller av egna initiativ utbildat framförallt politiker och chefer men även medarbetare för

arbetet med jämställdhetsintegrering. Vilket också leder till att alla kommuner uppfyller kriterierna inom kategorin i modellen. Vissa intressanta skillnader framkommer däremot mellan kommunerna. Lerum, Borås och Jönköping fokuserar mycket på att även utbilda ny personal, framförallt med fokus på chefer. Vårgårda uppger att det är något som de inte gör i någon större utsträckning och lyfter det som en brist eftersom kommunen har hög personalomsättning, framförallt ute i förvaltningarna: *”Det är som på skolan, bara för att vi har lärt ut multiplikationstabellen en gång så är vi inte klara. Det kommer ju nya elever”*. Informant 7 menar även att kunskapsnivån i kommunen trots utbildningar fortfarande utgör ett hot mot jämställdhetsintegreringen. I Jönköping så poängteras det att trots att utbildningar genomförs så är det inte tillräckligt, informant 6 menar: *”det är ett stort problem, strategin utgår från att alla har den kunskapen. Men det hjälper inte att jag utbildar dem i 1,5 h för de har ju inte min verktygslåda”*.

Borås har lagt mycket fokus på kunskapsspridning och normförändringsarbete eftersom det tidigare fanns en gard upp mot jämställdhetsarbetet i kommunen. Borås har därför jobbat mycket med utbildning för medarbetare men även utåt mot boende i staden i form av information om strategin. Utbildningarna upplevs även ha gett resultat, vilket informant 2 menar gör så att det nu finns en helt annan medvetenhet i kommunen: *”alla träden var upp men nu har väl jag då dragit ner så mycket träd så att man kan se och man kan börja så”*.

Hur och i vilken utsträckning som de undersökta kommunerna har arbetat med lärande genom återkoppling skiljer sig desto mer. *Vårgårda* har till viss del jobbat med lärande genom återkoppling. Under projektet *Jämt i Vårgårda* med stöd från SKL så genomfördes återkoppling genom större utvärderingar och genom följeforskning. Det finns fortfarande tendenser till lärande genom återkoppling genom jämställdhetsanalyserna men det är svårt att nå ut till hela organisationen. Det råder en frustration både hos ägarna och hos folkhälsosamordnaren på bristen av åtgärder av det som synliggörs genom bland annat den könsuppdelade statistiken. Informant 7 illustrerar detta genom att säga *”...det är spännande att se på målen och genomföra dem, men arbetet börjar egentligen när vi ska börja påverka siffrorna. Men då går man vidare till nästa undersökning”*. Sammantaget så anses *Vårgårda* därför endast delvis arbeta med lärande genom återkoppling. Även *Lilla Edet* har delvis använt sig av lärande genom återkoppling. Då *Lilla Edet* inte har deltagit i några projekt så som resterande kommuner så har de heller inte deltagit i några större utvärderingar. Däremot görs mindre återkopplingar i och med kommunens verksamhetsredovisningar som görs tre gånger per år. Redovisningarna möjliggör inblick i hur arbetet fortskrider men det är svårt att säga hur givande de är. En indikation på att det inte har fungerat särskilt bra är att informant 3 berättar att kommunstyrelsen nu efter många år har börjat ifrågasätta varför kommunen inte kommit längre och nu anlitat en extern firma som ska göra en grundligare utvärdering av kommunen arbete. Det indikerar att

verksamhetsredovisningarna inte har använts så som tänkt och Lilla Edet bedöms delvis ha använt sig av lärande genom återkoppling.

Lerum har arbetat med lärande genom återkoppling både genom breda uppföljningar för kommunen i stort (senaste från 2016) och mindre för verksamheterna. Ett exempel hur utvärderingarna har analyserats och använts för att driva arbetet framåt är att kommunen såg att jämställdhetsanalyser inte genomfördes alls eller var undermåliga vilket ledde till att kommunen efter utvärderingar satte in workshops för att praktiskt kunna stötta medarbetarna med jämställdhetsanalyserna. *Borås* och *Jönköping* har även de använt sig av lärande genom återkoppling i sitt arbete med jämställdhetsintegrering. *Borås* har främst gjort större utvärderingar i samband med projekt från SKL varav den senaste genomfördes 2014. Förhoppningen är att det kommer att göras mer framåt i samband med den nya handlingsplanen men återkoppling sker ändå kontinuerligt genom kommunens årliga välfärdsbokslut och genom jämställdhetssamordnaren. *Jönköping* arbetar mycket med lärande genom återkoppling. Återkopplingen sker årligen dels på kommunövergripande nivå där jämställdhetsstrategen följer upp, varav den senaste som tagits del av är från 2016 och dels genom mer verksamhetsnära återkopplingar av förvaltningarnas och bolagens egna jämställdhetsplaner. Enligt kommunens *jämställdhetsplan 2015-2020* så sker det även vart tredje år en större utvärdering av kommunens arbete och vilka åtgärder och effekter som syns.

Kommuner	Lyckad Jämställdhetsintegrering	Lärande
<i>Vårgårda</i>	Nej	Delvis
<i>Lilla Edet</i>	Nej	Delvis
<i>Jönköping</i>	Delvis	Ja
<i>Lerum</i>	Ja	Ja
<i>Borås</i>	Ja	Ja

Figur 5. Analysschema över förekomsten av Lärande hos kommunerna

4.5 Sammanfattning av resultat

Sammanfattningsvis så visar resultatet att *Lerum* och *Jönköping* har arbetat med jämställdhetsintegrering i linje med *modell för lyckad jämställdhetsintegrering i kommuner* (LJK - modellen). *Borås* har till stor del organiserat sitt jämställdhetsintegreringsarbetet enligt samma struktur men har inte i lika hög utsträckning arbetat efter konkreta mål, en tydlig ledning och ett aktivt deltagande. *Vårgårda* har tidigare delvis arbetat efter modellen men avvek efter att deras JÄMT I VÅRGÅRDA projekt tog slut samt att det blev maktskifte i kommunen. I samband med det så minskade ansträngningarna och ambitionerna med jämställdhetsintegrering en del även om det idag fortfarande finns ett aktivt arbete med jämställdhetsintegreringen och planer för hur det kan förbättrats framöver. *Lilla Edet* har däremot inte arbetat efter modellen tidigare men nu utvecklar sitt arbete i den riktningen. I nuläget kan de däremot inte anses jobba i linje med LJK-modellen.

Kommuner	Lyckad jämställdhetsintegrering	Sammanhållen utvecklingsidé			Effektiv projektorganisation			Delaktighet	Lärande	
		Vision	Syfte	Konkreta mål	Stöd	Styrning	Ägandeskap		Faktiskt deltagande	Jämställdhetsintegrering och jämställdhet
Vårgårda	Nej	Ja	Nej	Delvis	Nej	Delvis	Delvis	Nej	Ja	Delvis
Lilla Edet	Nej	Ja	Nej	Delvis	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja	Delvis
Jönköping	Delvis	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Lerum	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Borås	Ja	Delvis	Ja	Delvis	Ja	Nej	Ja	Delvis	Ja	Ja

Figur 6. Komplet analyschema över förekomsten av modell för hållbar jämställdhetsintegrering hos kommunerna, inklusive alla modellens delar.

5. Analys

Uppsatsen får ett blandat svar på frågan om kommuner med en lyckad jämställdhetsintegrering i större utsträckning har arbetat i linje med modell för lyckad jämställdhetsintegrering i kommuner (LJK) än andra kommuner. Det som indikerar att modellen utgör en gynnsam organisering för en lyckad jämställdhetsintegrering är att Lerum som är kategoriserad som en lyckad kommun har arbetat helt i linje med modellen samt att Vårgårda och Lilla Edet som är kategoriserade som mindre lyckade inte har gjort det. Alla tre kommunerna lyfter några av de faktorer som kännetecknar LJK-modellen som förklarar varför arbetet har gått bra respektive dåligt. Framgångsfaktorer för Lerum menas vara den tydliga ansvarsfördelningen och deras handlingsplan medan i Lilla Edet så ses avsaknaden av en stöttande och ledande instans som en av förklaringarna till att kommunen inte har kommit längre med jämställdhetsintegrering. Både Vårgårda och Lilla Edet beskriver att kommunen skulle behöva ett starkare processtöd i arbetet men att det idag inte finns resurser till det.

Det som indikerar att kommuner som organiserar sitt arbetet med jämställdhetsintegrering enligt LJK-modellen inte lyckas bättre än andra kommuner är att Jönköping, som delvis har kategoriserats som lyckad har arbetat i linje med modellen och att Borås som har kategoriserats som lyckad, inte helt har gjort det. Jönköping utgör något av ett specialfall eftersom kommunen i början bedömdes som mindre lyckad men att bilden efterhand fick omvärderas på grund av deras position som modellkommun i SKLs projekt modellkommuner. Dock så kvarstår faktum att Jönköping uppvisar nyckeltal som indikerar att det finns problem med jämställdheten i kommunen, vilket tyder på att kommunen har haft svårt att få genomslag för strategin i sina verksamheter. Slutsatsen får stöd i att informanterna under intervjuerna har lyft att det har funnits ett motstånd i kommunen mot jämställdhetsarbetet och att det

har varit svårt att få jämställdhetsintegreringen att genomsyra hela organisationen. Fallet Jönköping är svårt att tolka, det kan antingen indikera att det är modell för LJK som brister och att den inte utgör ett gynnsamt sätt att arbeta med jämställdhetsintegrering på men det kan också indikera att det finns brister i operationaliseringen av den beroende variabeln eller att det finns andra bakomliggande faktorer hos Jönköping som påverkar utfallet. Det som däremot stödjer slutsatsen att bristen främst indikeras ligga i modellen är att Borås endast delvis anses arbeta i linje med modellen och ändå har genomfört en lyckad jämställdhetsintegrering. Det indikerar att det finns andra faktorer som bidrar till en lyckad jämställdhetsintegrering.

Borås har arbetat brett med strategin och fokuserat på kunskapsspridning, motstånd, normkritik och att komma in med strategin i de områden som normalt styr kommunen såsom ekonomin och politiken. Områden som resterande kommuner upplever att det har varit svårt att ta plats i. Alnebratt & Rönnblom (2016 s. 79) stödjer detta och menar att ett politiskt varför och användandet av ett maktperspektiv är nödvändigt för att nå framgång. Det skulle kunna vara ett svar på uppsatsens andra frågeställning vilken berör andra faktorer utanför modellen som kan bidra till en mer lyckad jämställdhetsintegrering. Modellen inkluderar förvisso lärande och utbildning men fallet Borås indikerar att ett tydligare maktperspektiv och ett normkritiskt förhållningssätt gynnar en lyckad jämställdhetsintegrering. Det som å andra sidan talar för LJK-modellen är att Borås framöver kommer att arbeta mer mot struktur i sitt arbete eftersom jämställdhetsintegreringen i nuläget anses bero för mycket på jämställdhetssamordnare, vilket inte anses hållbart. Modell för LJK kan därför utgöra ett bra sätt att arbeta med jämställdhetsintegrering efter men att det kanske krävs vissa förutsättningar för att modellen ska fungera ordentligt, som exempelvis en mottaglig kontext för jämställdhetsarbetet.

En annan faktor som framkommit under intervjuerna och som inte inkluderas i modellen är förekomsten av val och hur maktskifte påverkar jämställdhetsintegreringsarbetet. Både Vårgårda och Lerum nämner att val och förändringar bland makthavarna har påverkat kommunernas arbete med jämställdhetsintegrering, både intressebaserat och organiseringen av arbetet. Det skulle kunna bero på den politiska åsikten, det som talar emot det är dock att flera av kommunerna berättar att det överlag råder konsensus inom alla partier (med undantag för Sverigedemokraterna) kring vikten av jämställdhetsfrågan. Ett annat alternativ vore att det beror på den politiska stabiliteten, vilket får stöd av fallet Vårgårda. Maktskifte innebär där att organisationen av jämställdhetsintegreringen ändrades och att arbetet delvis fick börja om.

6. *Slutsatser*

Svaret på uppsatsens första frågeställning, *lyckas kommuner som arbetar i linje med modell för lyckad jämställdhetsintegrering i kommuner bättre med jämställdhetsintegrering än kommuner som inte gör det*, är tudelat. LJK-modellen kan vara ett gynnande sätt att organisera jämställdhetsintegreringen men det verkar även finnas andra sätt att implementera jämställdhetsintegrering på som gör det lyckat. Att organisera jämställdhetsintegreringen enligt modellen verkar inte heller vara en garanti för att en lyckad jämställdhetsintegrering ska uppstå. Eftersom studien är gjort på ett relativt litet underlag bör studier omfattande fler analysenheter göras för att verkligen stärka uppsatsens slutsatser men indikationen här är att modellen inte är mer gynnsamt sätt än andra att organisera jämställdhetsintegreringen efter.

Det verkar vara fler faktorer som spelar roll och trots att modellen har anpassats för kommuner så verkar det inte vara tillräckligt. Kommuner möter delvis andra utmaningar än de organisationer och företag som forskning kring hållbarhet i utvecklingsprojekt är baserat på. Informanterna vittnar om att det finns en dissonans mellan strategin och kommunens organisation. Jämställdhetsintegrering ska ske horisontellt över alla områden medan kommuner är strikt vertikalt organiserade, där var förvaltning och verksamhet har sin egen chef med stora möjligheter att själv styra över arbetet. Ett resultat som troligen även är relevant för annat utvecklingsarbete som bedrivs horisontellt, som exempelvis om kommuner vill applicera ett jämlikhetsperspektiv. I fallet jämställdhetsintegrering i kommuner så uppges det vara svårt att få hela organisationen att jobba med strategin eftersom politiken kan sätta mål men kan inte tvinga verksamheterna att jobba med jämställdhetsintegrering. I flera fall har arbetet upplevts stannat hos cheferna. Att ha tydligt stöd hos politiken verkar och uppges förvisso vara en stor framgångsfaktor eftersom det skapar mer tyngd åt jämställdhetsfrågan men även när det finns så är det problematiskt för strategin att genomsyra hela organisationen. Det kan därför vara viktigare i en kommun att visa på varför jämställdhet och jämställdhetsintegrering är nödvändigt för att lyckas jämställdhetsintegrera kommunen. För att återkoppla till min andra frågeställning, *om det finns andra faktorer som kan tänkas leda till en lyckad jämställdhetsintegrering*, så skulle förekomsten av ett tydligt maktperspektiv möjligen vara en sådan faktor som skulle vara intressant att undersöka närmare på annat material. Även val och politisk stabilitet framkommer som en möjlig faktor som påverkar jämställdhetsintegrering i kommuner som kan vara intressant att ta hänsyn till framöver.

Problem som framkom under studiens gång och som kan påverka pålitligheten i resultatet är Jönköpings kommun och indikationen på att min operationalisering av den beroende variabeln innehöll brister. Det anses dock i slutändan inte utgöra ett stort hinder eftersom valet gjordes att lägga till ytterligare en kommun för att säkerställa en tillräcklig variation i framgångsgraden hos

kommunerna. Operationaliseringen stärks även av att de resterande kommunernas egna upplevelser av arbetets framgång stämmer överens med den kategorisering som gjorts i uppsatsen och därför känner jag mig ändå trygg med att uppsatsen har god validitet och att rimliga slutsatser går att dras från studien.

Sammantaget så verkar det svårt att formulera ett tydligt svar på vad som genererar en lyckad jämställdhetsintegrering, verkligheten är mer komplex än så. Luckan kvarstår därför även om viktiga lärdomar har dragits. För framtida forskning så behövs nog mer hänsyn tas till kommuners organisering när framgångsrecept för jämställdhetsintegrering i kommuner formuleras. Det kan exempelvis vara viktigt att undersöka närmare hur organiseringen av jämställdhetsintegrering ser ut på varje förvaltning och inte bara den övergripande organiseringen då de kan skilja sig åt. Det kan även vara relevant för framtida forskning att undersöka implikationerna av maktperspektiv och politisk stabilitet på framgångsgraden i jämställdhetsintegreringen.

7. Referenser

- Alnebratt, K. & Rönnblom, M. (2016) *Feminism som byråkrati*. Stockholm: Leopard förlag.
- Alvarsson, M. & Due Billing, Y. (2011) *Kön och Organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, R. & Hedlund, G. (2011) Jämställdhetsintegrering och lokal demokrati. I Lindholm, K. (red.) *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur, s. 165-191.
- Callerstig, A-C., Lindhol, K., Sjöberg, K. & Svensson, L. (2011) Jämställdhetsintegrering som hållbar utvecklingsprocess. I Lindholm, K. (red.) *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur, s. 13-35.
- Callerstig, A-C. (2014) *Making equality work: Ambiguities, conflicts and change agents in the implementation of equality policies in public sector organisations*. Diss. Linköping: Linköping Universitet. <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:704692/FULLTEXT01.pdf>
- Chirindi, E., Elmqvist, M., Gustafsson, L. & Svensson, A. (2014). *Effektutvärdering av SKL:s Program för Hållbar Jämställdhet 2008-2013*. Täby: Professional Management.
<http://skl.se/download/18.28f28e7e14d2a246d7a2dbbb/1430995196913/skl-effektutvardering-program-for-hallbar-jamstallldhet.pdf>
- Daly, M. E. (2005). "Gender mainstreaming in theory and in practice". *Social Politics: International Studies in Gender, State and Society*, 12(3), s. 433-450.
- Ekengren, A-M., & Hinnfors, J. (2012) *Uppsatshandbok: hur du lyckas med din uppsats*. Lund: Studentlitteratur.
- Elg, M., Ellström, P-E., Klofsten, M. & Tillmar, M. (2015) Sustainable development in organisations. I Elg, M., Ellström, P-E., Klofsten, M. & Tillmar, M. (red.). *Sustainable development in organisations: studies on innovative practices*. Northhampton: Edward Elgar Publishing, s. 1-15
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Gemzöe, L. (2003) *Feminism*. Stockholm: Blida förlag

Halvarsson, A. & Öhman Sandberg, A. (2009) How theory can contribute to learning – interactive research in national development programmes. I Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S. & Sjöberg, K. (red.) *Learning through ongoing evaluation*. Lund: Studentlitteratur, s. 149 – 169.

Jämställdhetsutredningen (2015). *Mål och myndighet: En effektiv styrning av jämställdhetspolitiken* (SOU 2015:86). Stockholm: Regeringskansliet.

Kvale, S. & Birkenmann, S. (2014) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lombardo, E. & Meier, P. (2006). Gender mainstreaming in the EU - Incorporating a feminist reading? *European journal of Women's studies*, 13(2), s. 151-166. DOI: 10.1177/1350506806062753

Mark, E. (2007) *Jämställdhetsarbetets teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Moser, C. & Moser, A. (2005). "Gender mainstreaming since Beijing: a review of success and limitations in international institutions". *Gender & Development*, 13(2), s. 11-22

Nilsson, L. & Trollvik, M. (2011) Projektformens paradoxer. I Lindholm, K. (red.) *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur, s. 55 – 72.

Norrbin, C. & Olsson, A. (2010). *Forskning saknas: en kunskapsöversikt över forskningsfältet jämställdhetsintegrering* (Nationella sekretariatet för genusforskning rapportserie 2010:3). Göteborg: Nationella sekretariatet för genusforskning. http://jamda.ub.gu.se/bitstream/1/479/1/Jami-rapport-2010_3-1318900.pdf

Pincus, I. (1998) Jämställdheten och kommunerna. I Baude, A., Hansson, P., Olsen, D., Persson, I-M. & Robertsson, H. (red.) *Genus i Praktiken - på hans eller hennes villkor?* Stockholm: Jämställdhetsarbetarens förening (JA), s. 62-75

Regeringen (2015). Mål för jämställdheten. <http://www.regeringen.se/regeringens-politik/jamstallldhet/mal-for-jamstallldhet/> [2016-12-08]

Sainsbury, D. & Bergqvist, C. (2009) The promise and pitfalls of gender mainstreaming. *International Feminist Journal of Politics*, 11(2), s. 216-234. DOI: 10.1080/14616740902789575

Stratigaki, M (2005) Gender mainstreaming vs positive action: an ongoing conflict in EU gender equality policy. *European Journal of Women's studies*, 12(2), s. 165-196. DOI:

<http://dx.doi.org/10.1177/1350506805051236>

Svensson, L. & Brulin, G. (2013). Om effekter av program och projekt. I Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S. & Sjöberg, K. (red.) *Att fånga effekter av program och projekt*. Lund: Studentlitteratur, s. 15-33.

Sveriges kommuner och landsting (SKL)(2016). *Öppna Jämförelser. Jämställdhet: en grundläggande rättighet*. Stockholm: SKL. <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-413-7.pdf?issuusl=ignore>

Sjöberg, K. (2011) Förändring i linjen eller vid sidan om. I Lindholm, K. (red.) *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur s. 41 – 53.

Bilaga 1

Intervjuguide

Inledande frågor:

Vad är din roll på kommunen? Hur länge har du arbetat med jämställdhetsintegrering på kommunen?

Tema 1: Berör antagandet av strategin, varför kommunen började jämställdhetsintegrera och vem/vilka som var drivande.

1. Hur kom kommunen i kontakt med jämställdhetsintegrering som strategi?

Tema 2: Kommunens nuvarande arbete med jämställdhetsintegrering samt organisering av arbetet. Vilka medel har kommunen använt för att jämställdhetsintegrerar, utbildning, deltagande, handlingsplaner och liknande.

1. Hur har kommunen gjort för att jämställdhetsintegrera?
2. Hur har arbetet organiserats?
3. Vart ligger ansvaret för jämställdhetsintegreringen?

Tema 3: Uppföljning och resultatutvärdering av arbetet, i vilken utsträckning återkopplar kommunen sitt arbete och vilket intresse finns för återkoppling.

1. Har ni haft uppföljning på hur jämställdhetsintegreringsarbetet och hur i så fall?
2. Har resultat och åtgärder följts upp och hur har det gjorts i så fall?

Tema 4: Upplevelser och utmaningar kring jämställdhetsintegreringsarbetet. Berör informanternas egna upplevelser och vilka övriga faktorer som har varit viktiga för jämställdhetsintegreringen som inte har täckts innan.

1. Hur upplever du att arbetet med jämställdhetsintegrering har gått?
2. Hur prioriterat är jämställdhetsmålen och arbetet med jämställdhetsintegrering i jämförelse med andra mål och utmaningar på kommunen?
3. Vilka utmaningar har arbetet mött och vilka utmaningar möter det idag?
4. Vad har varit gynnsamt för jämställdhetsintegreringsarbetet?

Bilaga 2

Nyckeltal för Öppna Jämförelser: Jämställdhet (de som rör kommuner)

Politisk representation

1. Andel kvinnor och män i fullmäktige
2. Andel kvinnor och män som hoppat av fullmäktige

Arbetsvillkor

3. Andel kvinnor av samtliga anställda
4. Kvinnor och mäns sjukfrånvaro
5. Lönegap mellan kvinnor och män
6. Andel heltidsanställda kvinnor och män

Service

7. Klarat alla delprov i svenska/svenska som andraspråk i åk 3
8. Trygghet i skolan, åk 8
9. Könsnormbrytande val till gymnasiet
10. Unga som varken studerar eller arbetar
11. Deltagartillfällen i idrott
12. Aktiv låntagare i kommunala bibliotek
13. Långvarigt ekonomisk bistånd 2012-2014
14. Trygghet på särskilt boende (äldreomsorg)
15. Nöjdhet med sociala aktiviteter på särskilt boende (äldreomsorg)
16. Fallskador bland personer 80 +
17. Olämpliga läkemedel, bland äldre 75 +

Informanter

Anneli Hermansson, Vårgårda kommun [30-11-16]

Carola Samuelsson, Borås kommun [29-11-16]

Eva-Lena Julin, Lilla Edets kommun [05-12-16]

Ida-Maria Linder, Lerums kommun [29-11-16]

Jenny Lopez, Lerums kommun [18-11-16]

Johanna Isaksson, Jönköpings kommun [05-12-16]

Robert Hagström, Vårgårda kommun [14-11-16]

Åsa Thörne-Adrianzon, Jönköpings kommun [24-11-16]

Datumen i parenteserna berättar när intervjuerna ägde rum

Dokument

Borås

Borås Stads Plan för jämställdhet 2011-2014 (2011-09-22).

Borås Stads Program för jämställdhet 2011-2014 (2011-09-22).

Resultatrapport, program för hållbar jämställdhet. Borås stad 2011-2013

Välfärdsbokslut 2014: För kunskap om hälsa och välfärd

Jönköping

CEMR - den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet; program för Jönköpings kommun (2011-01-27).

Jämställdhetsplan för Jönköpings kommun 2015-2020 (2015-01-29).

På väg mot Jönköping: jämställdhetsrapport 2015.

Utvärdering av implementeringen av jämställdhetsplanen i Jönköpingskommun (2014-04).

Lerum

Handlingsplan för jämställdhet utifrån den europeiska deklARATIONEN om jämställdhet mellan kvinnor och män (2011-11-29).

Kommunövergripande handlingsplan för jämställdhet 2015-2018 (2015-03-16)

Uppföljning av kommunövergripande handlingsplan för jämställdhet 2015-2018. (2016)

Lilla Edet

Jämställdhetsstrategi för Lilla Edets kommun 2015-2018 (2015-02-11).

Vårgårda

Budget och Verksamhetsplan 2016-2018 (2015-12-09)

Handlingsplan för jämställdhetsarbetet enligt CEMR (2011-10-20).

Vårgårda kommun: Resultatrapport, projekt JÄMT i VÅRGÅRDA (2013-11-15).

Datumen i parenteserna berättar när dokumenten antogs politiskt eller författades

CEMR - Deklarationen

Rådet för kommuner och regioner i Europa (2006) *Europeiska deklARATIONEN för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå* (CEMR). Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
<http://webbutik.skl.se/sv/artiklar/den-europeiska-deklARATIONEN-for-jamstalldhet-mellan-kvinnor-och-man-pa-lokal-och-regional-niva.html>

