

# Jämställdhetsintegrering i offentlig förvaltning

## Gender mainstreaming in public administration

Katja Olsson Westin

## Abstract

Hur uppnår vi jämställdhet mellan könen? Detta var frågan som ställdes under FN:s fjärde världskonferens om kvinnor i Beijing 1995. Svaret på frågan har kommit att bli något av en nationell strategi för jämställdhet och heter kort och gott jämställdhetsintegrering. Trots att det gått över 20 år sedan världskonferensen ägde rum är forskarna ännu inte eniga om hur integreringen på bästa sätt blir implementerad och forskningen som fokuserar på den lokala nivån är mycket begränsad. Denna uppsats har till syfte att studera två kommunala förvaltningars förutsättningar för en lyckad implementering utav kommunens nya jämställdhetsstrategi, samt se om det blir någon signifikant skillnad i arbetet beroende på förvaltningarnas könsfördelning. Uppsatsen utgår ifrån ett analytiskt ramverk bestående utav 4 villkor vilka teoretikern Lut Mergaert sammanställt för att kunna analysera just implementeringsmöjligheterna för en jämställdhetsintegrering. Studien genomförs vid Hässleholm kommuns barn- och utbildningsförvaltning samt miljö- och stadsbyggnadsförvaltning och de fyra villkoren som skapar det analytiska ramverket är konsensus, kunskap, möjligheter/motstånd och implementeringsansvar. Vid intervju med medarbetare har semi-strukturerade intervjuer används och vid jämförande mellan den kvinnodominerande barn- och utbildningsförvaltningen och mansdominerande miljö- och stadsbyggnadsförvaltning har metoden ”jämförande – mest lika” används, för att på så sätt se skillnader lättare. Studien kommer fram till att ingen av förvaltningarna lyckas uppnå Mergaerts villkor vilket också betyder att förutsättningarna för implementeringens ser dålig ut. Vid jämförelse mellan förvaltningarna framkommer en distinkt skillnad i deras oförmåga att uppfylla villkoren. Barn- och utbildningsförvaltningen hinder ligger framförallt i bristen av konkreta verktyg för arbetet, till exempel möjlighet för vidareutbildning inom ämnet, extra tid för reflektion eller finansiering. Miljö- och stadsbyggnadsförvaltningens hinder ligger snarare i en misstron för själva ämnet jämställdhet och genus.

Jag vill passa på att tacka min familj och mina vänner som stöttat mig med smarta råd, positiva tillrop och enormt tålamod under dessa månader.

Ett extra stort tack vill jag även ge till min handledare Mats Fred.

Tack och god läsning!

1. Inledning	5
1.1 Problembakgrund	5
1.2 Syfte	6
1.3 Problemformulering	7
2. Tidigare forskning	8
2.1 Implementeringsforskning	8
2.2 Jämställdhetsintegrering	11
3. Teori och analytiskt ramverk	14
3.1 Lut Mergaert	14
3.2 Mergaerts fyra villkor	14
4. Metod	17
4.1 Fallstudier	17
4.2 Jämförande – mest lika	18
4.3 Intervjuer	19
4.4 Urval	20
4.5 Fallet Hässleholms kommun	21
5. Det empiriska fallet	22
5.1 Länsstyrelsen Skånes jämställdhetsstrategi	22
5.2 Hässleholms kommun	23
5.3 Miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen	25
5.4 Barn- och utbildningsförvaltningen	26
6. Resultat av intervjuerna	27
6.1 Konsensus	27
6.2 Kunskap	28
6.3 Möjlighet och motstånd	29
6.4 Implementeringsansvar	31
7. Analys av intervjuvaren	32
7.1 Miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen	32
7.2 Barn- och utbildningsförvaltningen	33
8. Slutsatser och avslutande diskussion	36
9. Källförteckning	39

## 1. Inledning

I detta kapitel kommer uppsatsens inledande tankar presenteras. Det kommer ges en kort beskrivning av det problemområde som uppsatsen grundar sig på, till följd av uppsatsen egna syfte och problemformulering. Detta avsnitt har till syfte att fungera som underlag och ge förståelse för vad resten av uppsatsen kommer behandla.

### 1.1 Problembakgrund

Hur uppnår vi jämställdhet mellan könen? Detta är frågan som ställdes under FNs fjärde världskonferens om kvinnor i Beijing 1995. Svaret på frågan har kommit att bli något av en nationell strategi för jämställdhet och heter kort och gott jämställdhetsintegrering, eller gender mainstreaming<sup>1</sup>. Ingen exakt definition av vad detta innebär har ännu etablerats men för denna uppsats, samt för flera av de aktörer som anslutit sig till strategin, kommer vi utgå från den definition som Europarådet formulerat i sin publikation ”Gender Mainstreaming, Conceptual framework, methodology and presentation of good practices”:

*“Gender mainstreaming is the (re)organisation, improvement, development and evaluation of policy processes, so that a gender equality perspective is incorporated in all policies at all levels at all stages, by the actors involved in policy making.”*<sup>2</sup>

Med andra ord menar publikationen att jämställdhet endast kan uppnås om den som strategi implementeras på alla nivåer av beslutsfattande och policyskapande. I publikationen skriver de även att alla parter i en verksamhet är lika ansvariga för att implementeringen ska lyckas, alla parter måste alltså vara med som aktiva aktörer vid omorganiseringen.<sup>3</sup> Denna definition om hur jämställdhet kan uppnås råder bot på det som förut problematiseras angående generell policy-skapande. Kritik har nämligen riktats mot att skapandet av policy, utan att jämställdhetsstrategin appliceras i processen, i sig blir ojämställd. Detta eftersom dessa processer tidigare setts som könsneutrala, vilket medför att beslutsfattande inte tar med i beräkning att samhällets strukturer medför större svårigheter för vissa grupper än andra. Kritik har därför riktats mot att policys och lagstiftning således skapas i en samhällskontext som kontinuerligt gör det svårare för vissa grupper att nyttja rättigheter än andra, vilket medför att även nya policys kommer följa ett liknande mönster.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Verloo, Mieke. *Mainstreaming Gender Equality in Europe. A critical Frame Analysis Approach*. The Greek Review of social research, 2005, s. 12.

<sup>2</sup> Council of Europe. *Gender Mainstreaming, Conceptual framework, methodology and presentation of good practices*. Rapport av EU-rådet, Strasbourg, 2004, s. 6.

<sup>3</sup> Ibid, s. 8.

<sup>4</sup> Verloo. 2005, s.23.

Trots Europarådets definition utav jämställdhetsintegrering och trots att det gått mer än 20 år sedan strategin etablerades i Beijing råder det fortfarande delad mening för hur en lyckad implementering utav jämställdhetsintegreringen bör gå till och otillfredsställande implementeringsförsök är mer regel än undantag. I Gunilla Sterner och Helene Billers rapport ”Gender mainstreaming in the EU member states. Progress, obstacles and experiences at governmental level” beskrivs det centrala problemet vid implementeringen vara avsaknaden av analytiska verktyg vid arbetets organisering<sup>5</sup>. Lut Mergaert är en av de forskare som studerat just jämställdhetsintegrering och dess förutsättningar för god implementering. Mergaert har i sin forskning utkristalliserat fyra villkor som är extra viktiga för en lyckad jämställdhetsintegrering. Dessa villkoren kan ses som analytiska riktlinjer att checka av för att förstå implementeringens förutsättningar i den givna organisationen. Villkoren påminner mycket om tidigare forskning kring implementering men kommer med ytterligare förståelse för just implementering gällande jämställdhet<sup>6</sup>.

I Sverige har arbetet med jämställdhet en lång tradition med historiska milstolpar så som 1974 års motion ”Barnomsorg på de tider då föräldrarna arbetar” som skapade helt nya möjligheter för kvinnor att gå ut i arbetslivet efter de fött barn samt skapade förutsättningar för en ökad ekonomisk självständighet för kvinnor. Denna reform har kommit att kallas ”den svenska modellen” och är en av de reformer som gjort Sverige till ett föregångsland vad gäller jämställdhetsarbete.<sup>7</sup> Nationellt sett har många omfattande studier gjorts kring ämnet och genusforskningen i Sverige växer allt mer. Men hur ser det egentligen ut i den lokala kontexten? På lokal nivå, bland Sveriges små samt medelstora kommuner, har många färre forskningsrapporter skrivits och intresset för studier av mindre kommuner är generellt sätt låg. Studier som dessa är dock direkt nödvändiga för vår förståelse om Sverige som helhet och om jämställdhetspolitiska mål verkligen ska lyckas få fäste i vårt land behövs förståelse för alla delar där implementeringen ska ske. Denna uppsats avser att bli en liten del i denna förståelse.

## 1.2 Syfte

Denna uppsats avser att studera implementeringsmöjligheterna för Hässleholms kommuns jämställdhetsstrategi i två av kommunens förvaltningar; barn- och utbildningsförvaltningen och miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen. För att bättre förstå de två förvaltningarnas möjligheter kommer Lut Mergaerts fyra villkoren användas som ett analytiskt ramverk och det är utifrån dessa som förvaltningarnas möjligheter kommer värderas. Uppsatsen avser sedan att jämföra dessa förvaltningar för att se om könsfördelningen i respektive förvaltning har någon påverkan på strategins möjlighet till

---

<sup>5</sup> Alnebratt, Kerstin, Rönnblom, Malin. *Feminism som byråkrati*. Stockholm: Leopard Förlag, 2016 s. 147-148.

<sup>6</sup> Mergaerts, Lut. *The Reality of Gender Mainstreaming Implementation: the Case of the EU Research Policy*. Ede: Ponsen & Looijen BV, 2012, s. 25.

<sup>7</sup> Larsson, Hillevi. M.fl. *Barnomsorg på de tider då föräldrarna arbetar*, Enskild motion S1959, Sveriges Riksdag. 1974, s. 3.

implementering. Syftet med uppsatsen är således att studera respektive förvaltnings möjlighet för implementering utav strategin samt om ett samband kan utkristalliseras mellan förvaltningarnas möjligheter och deras könsfördelning. Med detta sagt är syftet även att försöka ge ett bidrag till den redan existerande forskningen. Jag har under min studietid upplevt att större delen utav den tidigare implementeringsforskningen, och även den om jämställdhetsintegrering, har fokuserat på mer centraliserade studieobjekt och mindre, decentraliserade, nivåer lätt glöms bort. Därför hoppas jag även att denna studie kan bidra med förståelse för mindre kommuner och dess arbete med denna typen av frågor. Det är viktigt att poängtera att uppsatsen syftar till att studera förvaltningarnas möjlighet för strategins implementering, huruvida detta påverkar den övriga kommunens arbete eller inte är inte det som ska studeras. Därför kommer endast fokus läggas på de två förvaltningarna och inte på ytterligare verksamhet knuten till dessa.

### **1.3 Problemformulering**

Uppsatsens problembakgrund och syfte kokar tillsammans ner till två frågeställningar som uppsatsen syftar till att lyckas besvara i slutet av sin analys. Dessa frågeställningar är följande:

- Hur ser förutsättningarna ut för att kunna implementera jämställdhetsstrategin i de två förvaltningarna?
- Vid en jämförelse mellan dem, finns det någon signifikant skillnad för dessa förutsättningar beroende på könsfördelning i respektive förvaltning?

## 2. Tidigare forskning

I detta kapitel kommer tidigare teorier och forskning kring implementering och jämställdhetsintegrering redogöras för. Under den första underrubriken kommer en generell teoribakgrund för tidigare implementeringsforskning presenteras. Genom en överblick för hur den tidigare forskningen beskrivit implementering som fenomen och för hur vi kan förstå dess svårigheter kommer en diskussion sedan föras för forskningens brister vad gäller denna uppsats problemområde. Under den nästföljande underrubriken kommer sedan tidigare forskning kring jämställdhetsintegrering presenteras. Denna presentation avser att fungera som ett komplement till annan implementeringsforskning och kommer ta upp de områden där implementeringsforskningen brister. Att notera är dock att en presentation av endast jämställdhetsintegrering som tidigare forskning inte hade fyllt sin funktion nog eftersom jämställdhetsintegreringen som teori själv använder mycket utav den tidigare implementeringsforskningen.

### 2.1 Implementeringsforskning

Policyimplementering är något som det forskats flitigt kring det senaste femtio åren och teorierna kring hur, samt på vilket sätt, olika faktorer påverkar implementeringen är många. Policyimplementering handlar i korta drag om att lyckas realisera de folkvaldas beslut i praktiken. Detta låter givetvis relativt enkelt att genomföra men trots tydliga beslut om nya policys från politikens sida blir resultatet nästan aldrig som de först tänkt. Denna implementeringsproblematik har resulterat i flertalet teorier om varför problem uppstår och med vilken strategi man således uppnår optimal implementering. Olika teorier ger olika svar på den frågan men kan kanske gemensamt skapa en större förståelse kring implementeringens komplexitet.<sup>8</sup>

Lennart Lundquist är en av de forskare som försökt finna ett svar på frågan ”hur uppnås god implementering?”. I hans bok ”Implementation Steering. An Actor-Structure Approach” lyfter han bland annat tre kriterier som han menar bör uppnås för att detta ska kunna ske; *kan*, *förstår* och *vill*. Med *kan* menar Lundquist att god implementering först måste se till att tillämparen *kan* genomföra de nya direktiven; finns det resurser, utrustning, personal, osv.? Med *Förstår* menas att tillämparen faktiskt förstår vad som ska genomföras; är direktiven tydliga och lätta att förstå eller komplexa och allt för lätta att tolka på olika sätt? Slutligen kräver god implementering att tillämparen *vill* implementera de nya direktiven; är beslutet som ska implementeras något som tjänstemannen ej vill genomföra, kanske av personliga skäl? Med dessa kriterier menar Lundkvist att vi kan förstå implementeringens förutsättningar och dess hinder.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Cairney, Paul, *Understanding public policy, första upplagan*. Palgrave Macmillian, 2012, s. 32-33.

<sup>9</sup> Löfgren, Karl. *Implementeringsforskning – en kunskapsöversikt*. Malmö stad, 2012, s.1.



Lundquists forskning måste dock ställas i relation till det komplexa förlopp som är policyprocessen. De klassiska teorierna i implementeringsforskningen grundar sig på idén om policyprocesser som tämligen likartade procedurer där olika faser i beslutsprocessen avlöser varandra.

Implementeringsfasen är således en av dessa faser och infaller strax innan processen går in i sitt sista stadie, utvärdering.<sup>10</sup> Fördelen med denna klassiska bild av policyskapande och implementering är att den möjliggör en form av lista vi kan ”checka av” för att inte falla för de mest vanliga misstagen som sker vid implementering. Checklistan består bland annat av kriterier om att tillämparen inte får hindras av externa omständigheter, att tillräckligt med tid och resurser avsätts till genomförandet, att de politiska besluten kring hur målet avses bli är i proportion till de medel som finns samt att allt genomsyras av perfekt koordination och kommunikation.<sup>11</sup> Kritik har dock riktats mot denna typ av utopiska bild av implementering men ger ändå en form av förståelse för hur förloppet kan förstås.

Andra teorier kring implementeringsforskning menar att policys inte följer det klassiska policyprocess-förloppet uppifrån och ner, utan snarare tvärt om. Michael Lipsky och hans forskning om gräsrotsbyråkrater är ett av de mest klassiska exemplen på detta och ger oss en förståelse om att policyskapande kan ske på andra nivåer. Lipsky menade nämligen att implementering av politikens policys snarare anpassas till tjänstemäns egna ramar, än skapar nya.<sup>12</sup>

Det är alltså tjänstemännen själva som är ansvariga för policyskapandet, vilket sker genom deras dagliga arbete och kunskap. Lipsky menar således att både skapandet och implementeringen sker utav tjänstemännen, vilket förflyttar den bestämmande makten från politiken till de icke-politiska medarbetarna. Detta kan givetvis generera en fråga om demokratisk legitimitet och en risk att detta avpolitiserar hela systemet, vilket Lipsky också lyfter som kritik mot fenomenet. De tjänstemän som denna teori gäller är de som oftast är i direktkontakt med medborgarna, exempelvis polisen och sjukvården och fungerar därigenom även som representanter ifrån den offentliga sektorn. För politiken kan detta system även vara ett självvalt förflyttande av makt, från sig själva till de som utför. På så vis blir det lite mindre arbete och ansvar för dem, men den bestämmande makten försvinner också och därigenom det demokratiska inflytandet. Avpolitiseringen är ett faktum och medborgares enda fönster in i den offentliga förvaltningen blir genom tjänstemän som bestämt sina riktlinjer själva.

Det finns även nyare teorier kring implementering och hur vi bättre kan förstå oss på dess händelseförlopp. Dessa teorier handlar om governance och styrningsnätverk, vilka lyfter andra faktorer som påverkar implementering. Governance kan beskrivas som en typ av styrning som är

---

<sup>10</sup> Hill, Michael & Hupe, Peter. *Implementing Public Policy: Governance in Theory and in Practice*. London: SAGE Publications, 2002. s. 6.

<sup>11</sup> Hall, Patrik & Löfgren, Karl. *Politisk styrning i praktiken*. Malmö: Liber. 2006. s. 139 – 140.

<sup>12</sup> Lipsky, Michael. *Street-level bureaucracy - dilemmas of the individual in public services*. New York: Russel Sage foundation, 1980. s. 3 – 4.

mindre hierarkiskt än den mer klassiska, byråkratiska, styrformen men är fortfarande omöjligt att definiera helt. Governance kan ta hjälp utav styrningsnätverk vilket innebär att många aktörer befinner sig på samma hierarkiska nivå och gemensamt är med och bestämmer i en fråga<sup>13</sup>. Detta har fördelen att vid implementeringen känner sig alla aktörer lika ansvariga över frågan, att de alla har möjlighet att påverka, vilket kan skapa en implementering där alla parter är lika engagerade för att nå ett gott resultat.

Inom de nyare implementeringsteorierna där governance och nätverksstyrning spelar en allt mer central roll blir även frågan om vem som bär det egentliga ansvaret luddigt och svårt att utkristallisera. Då målet med denna typ av styrning är att delegera ner den mer detaljerade styrningen till de som faktiskt ska utföra implementeringen förlorar även politiken allt mer konkret makt och kontroll över vad som egentligen händer nere i verksamheten. Detta är givetvis något som politiken vill undvika och kommer därför vilja kontrollera implementeringen genom utvärdering. Det smått ironiska med detta är att reformeringen mot en mer governance-styrning inom offentlig sektor var ifrån början tänkt att generera en mer smidig och lättstyrd organisation, men riskerar istället att resultera i ännu mer kontroll, utvärdering och byråkrati<sup>14</sup>. Utifrån detta kan implementering som problemområde förstås som något som ingen och alla försöker ha kontroll över och riskerar därigenom att skapa stor förvirring för de tjänstemän som ska försöka implementera den.

Ända sedan 80-talet har New Public Management (NPM) allt mer präglat det svenska statsstyrningen och strävan efter att kunna styra offentlig sektor likt ett företag har blivit allt mer populärt. NPM drivs, precis som de flesta privata företag, av en vilja att ständigt effektivisera sig för att kunna kosta så lite som möjligt men samtidigt ständigt bli bättre. Detta har resulterat i en styrform som vill konkurrensutsätta välfärden, decentralisera så mycket som det bara går, att politiken endast ska målstyra och en uppmuntran för privata aktörer som utförare av offentlig verksamhet<sup>15</sup>. Risken med detta för ett ämne som jämställdhetsintegrering, med målet att synliggöra ojämställda resursfördelningar och maktstrukturer, är att det endast sätts upp övergripande politiska mål som sedan ska implementeras i verksamheter som själva är styrda genom konkurrens och vinstmaximering. Om vi skulle ställa detta i kontrast till Lundquists direktiv för god implementering finns det hinder i både *kan* och *förstår*. Utifrån detta är det ingen svårighet att förstå varför implementering utav jämställdhetsintegrering är något som inte är helt enkelt att genomföra i vår samhällskontext.

---

<sup>13</sup> Löfgren, 2012, s.12.

<sup>14</sup> Hall, Patrik. *Managementbyråkrati – organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*. Malmö: Liber, 2012, s. 20-21.

<sup>15</sup> Ibid s. 29.

Det finns även en risk att denna styrform succesivt kommer avpolitiserat frågor om jämställdhet eftersom de folkvalda endast kan påverka implementeringen genom övergripande mål. Den faktiska makten över implementering utav frågor som jämställdhet flyttas alltså längre och längre från politiken och blir därigenom allt svårare att påverka som medborgare<sup>16</sup>. Inte nog med att detta succesivt kan urholka vår demokrati, det riskerar även att skapa en kollektiv känsla av att folkvaldas beslut, till exempel beslut om en ny policy för ökad jämställdhet, egentligen inte har någon makt att förändra något alls. Risken med detta är att implementeringen av nya policys blir lidande då tjänstemän som sköter implementeringen vet att de riktiga direktiven inte kommer från politiken utan från andra aktörer, så varför ens försöka implementera policys från politiken? Utifrån detta behöver vi nu ytterligare förståelse för hur policys angående just jämställdhet ska lyckas implementeras i den ovan nämnda implementeringskontexten.

## 2.2 Jämställdhetsintegrering

Jämställdhetsintegreringen tog på allvar fart som forskningsområde under 1990-talet, till följd av FNs flertaliga världskonferenser om kvinnor. Anledningen till dess framfart, menar flera utav områdets forskare, beror på det tidigare förhållningssätt världens ledare haft till det allmänna jämställdhetsarbetet. Tidigare sågs aktioner och insatser för ökad jämställdhet som något som skulle verka mot ett specifikt problemområde och organiseras som en externs del utav verksamheten. Exempelvis kunde tidsbegränsade insatser göras i hopp om att den kortvariga aktionen kunde ge långvariga lösningar. Dessa typer utav jämställdhetsprojekt riskerades att även reduceras till endast en kvinnoangelägenhet, ett problemområde som andra politiska frågor får avstånd till. Med tiden riktades allt hårdare kritik mot denna hantering utav jämställdhetsfrågan eftersom det ansågs som att man motverkade sitt eget syfte genom att hantera ett helt samhällsproblem med avgränsade insatser.<sup>17</sup>

Behovet av en jämställdhetsstrategi som belyste alla delar och områden i samhället ökade och under FNs fjärde världskonferens om kvinnor i Beijing 1995 kom svaret. Jämställdhetsintegreringen föddes och antogs som ny strategi i arbetet med jämställdhet av mäktiga aktörer så som Eu och dess medlemsländer. Under världskonferensen hade tolv problemområden lyfts som de mest centrala områden som måste attackeras för att lyckas uppnå jämställdhet i hela samhället. Det som sågs som unikt för hur arbetet med dess områden skulle gå till var att arbetet nu skulle integreras i hela verksamheter och på alla beslutsfattande instanser. Genom denna integration skulle själva policyprocessen jämställdhetsintegreras redan vid policys skapande. Således skulle frågor om

---

<sup>16</sup> Hay, Colin. *Why we hate politics*. Cambridge: Polity Press, 2007 s.80.

<sup>17</sup> Council of Europe, 2004.

jämställdhet inte längre verka i externa arbetsgrupper eller specifika experter, utan arbetets ansvar låg nu på alla i verksamheten.<sup>18</sup>

Teoretiker som forskat kring jämställdhetsintegrering och dess implementering i verksamheter lyfter vikten av att integreringen ska ses som en strategi för det praktiska jämställdhetsarbetet och inte som en metod. Strategin går således ut på att integreras i de metoder som redan existerar vid en organisations arbete och det är viktigt att detta sker redan vid beslutsfattande, för att sedan kunna sätta sin prägel på resten utav verksamheten.<sup>19</sup> Med detta menar forskarna att policyprocessen måste integreras av analys kring vad gäller kön, makt och olika form utav diskriminering på alla nivåer för att jämställdhet ska kunna uppnås.<sup>20</sup>

Likt den tidigare implementeringsforskningen visat stöter även detta arbete på problem, i vår samtid med målstyrning och NPM. Genom dessa som styrmedel riskerar man att skapa ett allt större avstånd mellan politiken som sätter upp målen och de aktörer som sedan ska genomföra dessa mål. Eftersom jämställdhetsintegreringen har till syfte att belysa och motverka rådande maktstrukturer riskerar rådande styrmedel, med ambitioner att verka med konkurrenskraft och vinstmaximering, att placera ämnen så som jämställdhet mitt emellan politiken och byråkratin. Vem som bestämmer hur målen för jämställdhet ska lyckas nås och hur dess arbete ska utformas läggs således bortom politikens makt.<sup>21</sup> Denna kritik möter bland annat det Europeiska rådet genom att peka på vikten av att implementeringsansvaret ligger på alla parter i en organisation och inte enbart på specifika politiker eller tjänstemän. Rådet menar även att jämställdhetsintegreringens implementering inte bör ses som en kortare process, utan som ett förändringsarbete utan någon direkt slutpunkt.<sup>22</sup>

Med det sagt är detta också ett sätt att förstå implementering och dess svårigheter, men också ett sätt att se implementering som något som ständigt sker och inte bara som ett resultat efter politiska beslut. Jämställdhetsintegrering måste genomsyra hela verksamheten och på alla nivåer av beslutsfattande för att resultera i god implementering. Som den tidigare implementeringsforskningen lyfter kan det enligt Lipskys teori därför vara en god idé att skapa strategier för jämställdhetsintegrering utifrån hur verksamheten ser ut längst ner och inte utifrån någon ideologisk utopi. Denna teori om hur implementering kan förstås genererar dock en fråga om hur vi någonsin säkert vet att implementeringen blivit lyckad eller inte. Eftersom policyn både skapats, anpassats och

---

<sup>18</sup> United Nations. GENDER MAINSTREAMING MANDATES: CONFLICT RESOLUTION. 1995. <https://www.un.org/womenwatch/osagi/gmmconfresol.htm> (hämtad 23 Maj 2019).

<sup>19</sup> Mark, Eva. *Jämställdhetsarbetets teori och praktik*. Lund: Författaren och Studentlitteratur, 2007.

<sup>20</sup> Woodward, Alison. E. *Gender mainstreaming in European policy: Innovation or deception?* Discussion Papers, Abteilung Organisation und Beschäftigung, WZB. 2001, s. 4.

<sup>21</sup> Alnebratt. Rönnblom. 2016, s. 155.

<sup>22</sup> Council of Europe, 2004.

implementerats bland de verkställande tjänstemännen, hur ska vi då kunna genomföra någon utvärdering, eller mätning, som kan visa att förändring skett? Denna problematik lyfter Lipsky som en naturlig följd av fenomenet och genererar en fråga om vad god implementering egentligen är och vem som är kvalificerad att värdera den. Tjänstemännen som genomfört implementeringen kanske anser att det blev en perfekt implementering och eftersom policyn skapades hos tjänstemännen själva; hur ska deras insats kunna värderas?<sup>23</sup>

Likt det som Lundquists forskning tar upp angående olika förutsättningar som bör uppfyllas för en lyckad implementering lyfter även flera utav jämställdhetsintegreringsforskarna kriterier som bör uppfyllas för att integreringen ska lyckas implementeras. Alison E. Woodward är en forskare som lyfter vikten av extern kompetens som ett viktigt kriterium att uppfylla.<sup>24</sup> Detta har dock andra forskare kritiserat eftersom externa aktörer riskerar att inte ta hänsyn till att anpassa omorganisering för att fungera för organisationens redan befintliga mål. Speciellt problematiskt riskerar detta att bli vid en offentlig verksamhet, som måste förhålla sig till redan givna direktiv från politiken angående budget och andra styrmedel.<sup>25</sup> Problematiken med externa aktörer kan även ligga i att deras arbete vid en verksamhet förr eller senare kommer avslutas och då riskerar de gamla strukturerna att återkomma.

En av forskarna lyfter däremot förutsättningar som påminner mycket om Lundquists egna, men som även tagit med variabler som tidigare saknats vid förståelsen för implementering utav jämställdhetsintegrering. Hon heter Lut Mergaert och har i sin forskning utkristalliserat fyra villkor som är extra viktiga för en lyckad jämställdhetsintegrering. Villkoren är följande: vilja till förändring (konsensus), konsultation från experter (kunskap), tid och resurser (möjlighet/motstånd) och tydlighet i vem som bär ansvar (implementeringsansvar). Mergaert menar att villkoren kan användas för att få förståelse och se om jämställdhetsintegreringen i en organisation har möjlighet att implementeras på ett så pass tillfredställande sätt att det har möjlighet att skapa en hållbar förändring. Villkoren kan alltså ses som ett slags analytiskt ramverk man vid implanteringen kan förhålla sig till.<sup>26</sup> I nästa kapitel kommer en redogörelse för Mergaerts fyra villkor ges tillsammans med Lundquists teorier för ökad förståelse. Detta kommer sedan översättas till ett analytiskt ramverks som uppsatsens analys kommer vila på.

---

<sup>23</sup> Lipsky. 1980, s. 54 – 59.

<sup>24</sup> Woodward. 2001, s. 2.

<sup>25</sup> Alnebratt, Rönnblom. 2016, s 112.

<sup>26</sup> Mergaerts. 2012, s.46-47.

### 3. Teori och analytiskt ramverk

I detta kapitel kommer teori och analytiskt ramverk för uppsatsen redogöras. Mergarts fyra villkor kommer omarbetas för att passa uppsatsens syfte och även förstås med hjälp utav Lundquists tidigare forskning kring implementering. Tillsammans kommer detta fungera som det analytiska underlaget för studien och ett analytiskt ramverk kommer skapas. Detta analytiska ramverk kommer sedan användas för att analysera och se de två förvaltningarnas förutsättningar för implementering utav kommunens jämställdhetsstrategi.

#### 3.1 Lut Mergaert

Lut Mergaert har de senaste 20 åren studerat jämställdhetsfrågor och bland annat fungerat som genuskonsult och utvärderingsexpert vid the European Evaluation Society. Mergaert har en doktorsexamen i management sciences och det är utifrån hennes avhandling ”The Reality of Gender Mainstreaming Implementation – the Case of the EU Research Policy” som detta teoriavsnitt kommer skrivas. I sin avhandling studerar Mergaert jämställdhetsintegreringens utveckling i Eu. Hon studerar dess svårigheter, kartlägger hur arbetet organiseras och kommer slutligen fram till ett analytiskt ramverk med villkor som måste uppfyllas för att implementeringen ska lyckas. Det är utifrån dessa villkor som min studie kommer utgå ifrån och dessa kommer jag nu redogöra för, med hjälp och komplement utav Lennart Lundquists förutsättningar för lyckad implementering, *förstår, kan* och *vill*.

#### 3.2 Mergaert fyra villkor

Nedan lägger jag fram de fyra centrala villkoren som Mergaert lyfter för en effektiv implementering utav jämställdhetsintegrering. Eftersom Mergaert studerade management science passar villkoren även in i ramen för förståelsen utifrån ett institutionellt synsätt vilket hon lyfter som nödvändigt för att analysera genomförandet av jämställdhetsintegrering. Institutionalismen utgår från övertygelsen att förståelse för hur institutioner och organisationer fungerar och verkar endast kan uppstå genom studie av människorna inom intuitionen. Genom studie utav dessa människor och dess normer, interna strukturer och administrativa uppdelning kan vi således förstå institutionen.<sup>27</sup>

#### Konsensus

Vilja till förändring. Vid detta villkor menar Mergaert att jämställdhetsintegreringens implementering beror mycket på organisationens egna vilja att ifrågasätta och effektivt ta itu med de djupt rotade strukturerna av makt, könshierarkier, värderingar och ramar som finns inom själva institutionen. Detta är ett mycket viktigt villkor eftersom det är institutionen själv som måste ta ansvar för integrering av jämställdhetsperspektivet och detta kan inte ske förrän det finns en vilja till förändring. Detta villkor liknar till stor del Lundquists *vill* som också lyfter vikten av att en lyckad implementering endast kan

---

<sup>27</sup> Mergaert. 2012, S. 55.

uppnås genom att utförarna själva *vill* detta<sup>28</sup>. Med detta sagt är det viktigt att förstå att många beslut som ska implementeras i en offentlig verksamhet, så som en kommuns förvaltning, inte är på initiativ från verksamheten själv utan är fattade på politisk nivå. Detta kan således medföra en risk att det från verksamheten inte finns en vilja att implementera det nya beslutet. På så vis kan detta villkor kanske låta en smula banalt, men är desto viktigare att uppfylla för att implementeringen ska lyckas. En risk med politiska beslut är dock att beslut tas för att tillfredsställa väljarna och inte för att man genuint vill förändra organisationen. Det är därför av stor vikt att säkerställa att beslut som tagits resulterar i en samsyn mellan chefer och andra högt upp i organisationshierarkin om varför detta beslut tagits och ska införlivas i verksamheten. Eftersom politiken bland annat bestämmer de ekonomiska förutsättningar för de kommunala förvaltningarnas arbete med implementeringen utav jämställdhetsintegreringen är det även av stor vikt att politiken skapat egen konsensus om vad de vill uppnå med implementeringen samt varför den ska implementeras. Detta är mycket viktigt, menar Mergaert, eftersom oenighet vid beslutsfattande riskerar detta att skapa otydlighet vid nästa steg i implementeringen. Hennes forskning har även visat att ett större politiskt entusiasm resulterat i en mer lyckas implementering.<sup>29</sup>

### **Möjlighet/motstånd**

Tid och resurser vid implementeringen, detta är något som Mergaert lyfter som avgörande för ett tillfredställande resultat men är däremot inte helt lätt att uppnå. Detta villkor har nämligen en motpol och det handlar om motstånd vid implementeringen. Villkoret går nämligen till stor del ut på att proportionerligt med tid, resurser och andra verktyg finns att tillgå vid implementeringen. Om dessa resurser inte existerar kan det ses som ett organisatoriskt motstånd för jämställdhetsstrategins implementering och detta motstånd är något som bör tas med i beaktande vid en studie som denna. Villkoret kan jämföras med Lundqvist förutsättning *vill* men behöver även förstås genom kompletterande information. Det kan nämligen finnas en *vilja* till förändring men samtidigt ett motstånd genom begränsande resurser. På så vis kan vi förstå villkoret genom att motståndet inte nödvändigtvis behöver ligga i ord utan snarare i handling.<sup>30</sup> Således kan detta villkor även förstås utifrån Lundqvists förutsättning *kan* och syftar då på jämställdhetsintegreringens möjlighet att implementeras.

### **Kunskap**

Genuskunskap är något som Mergaert lägger stor vikt vid för att lyckas med implementeringen utav jämställdhetsintegreringen. Hon menar att kunskap om sambandet mellan kön och makt, samt hur kvinnor och mäns förutsättningar i en verksamhet påverkas utav detta samband, måste kännas till och förstås utav de som ska utföra implanteringsarbetet. För att detta ska vara möjligt måste de som utför

<sup>28</sup> Lundquist, Lennart. *Förvaltning, stat och samhälle*. Lund, Studentlitteratur. 1992, s. 6.

<sup>29</sup> Mergaerts, Lut. 2012, s. 55.

<sup>30</sup> Mergaerts, Lut. 2012, s. 56.

arbetet antingen redan besitta kunskap om detta, eller ha tillgång till kunskap genom exempelvis föreläsningar eller konsultation från experter inom ämnet.<sup>31</sup> Detta villkor går även att förstås utifrån Lundquists förutsättning *förstå*. Lundquist menar nämligen att för att kunna implementera något med tillfredställande resultat måste de som utför implementeringen *förstå* vad som ska genomföras samt vad som begärs utav dem. Om denna förståelse inte finns måste politiken, eller andra med styrningsmakt, underlätta utförarnas arbete genom utbildning och/eller konsultation från kunniga om ämnet.<sup>32</sup> Vidare menar Mergaert att kunskapen om ämnet sedan ska resultera i konsultation med alla parter som medverkar i processen, det gäller såväl medarbetarna i organisationen som de ansvariga i jämställdhetsarbetet.<sup>33</sup>

### **Implementeringsansvar**

Tydlighet i vem som bär ansvar, det är det fjärde och sista villkoret som Mergaert lyfter som direkt nödvändigt för en organisations förutsättning till en lyckad implementering. Hon menar att det krävs att man lyckas hålla personer ansvariga för de åtgärder som vidtagits och deras resultat för att implementeringen ska fungera och vara legitim. Således bör ansvarsfördelningen vara tydlig vid implementeringen och vem man som utförare rapporterar till bör vara mycket tydligt. På så vis kan det ses som problematiskt att ta in externa aktörer för implementeringen eftersom dessa aktörer inte tillhör den ordinarie verksamheten och kommer således försvinna efter implementeringens utförande. Detta medför svårigheter i ansvarsutkrävandet och medför även risken att verksamheten återgår till sina tidigare mönster efter att de externa aktörerna lämnat. Det är därför av stor vikt att implementeringsansvaret ligger hos organisationens ordinarie anställda men att det är tydligt i vem som bär det primära ansvaret för implementeringen.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Mergaerts. 2012, s. 58.

<sup>32</sup> Lundqvist. s. 7.

<sup>33</sup> Mergaerts. 2012, s. 58.

<sup>34</sup> Mergaerts. 2012, s. 55.



## 4. Metod

I detta avsnitt kommer uppsatsens metodval att presenteras. Under de två första underrubrikerna redogörs för vilken typ av studie uppsatsen avser att vara. Jag går igenom val som gjorts och utifrån vilka metoder som dessa val grundar sig på. Sedan följer en redogörelse för hur det empiriska materialet inhämtats samt hur tankarna gått kring valet av respondenter. Detta avsnitt har till syfte att klargöra hur och med vilka verktyg uppsatsen avser att genomföra sitt syfte. Avsnittet kan även ses som en form av guide för de som själva vill genomföra denna studie för att se om även de får en liknande slutsats.

### 4.1 Fallstudier

Innebörden av fallstudier är, precis som det låter, studier av specifika företeelser, ergo specifika fall. Det kan till exempel vara ett program, en händelse, en organisation eller en förvaltning, vilket är fallet i denna uppsats.<sup>35</sup> Avsikten med fallstudien är att göra en kvalitativ undersökning vid de valda förvaltningarna som sedan kan analyseras och förstås tillsammans med teoretiska perspektiv och analytiska ramverk.

En fallstudie är i grund och botten beskrivande och till för att bidra med en ökad förståelse för det undersökta. Med hjälp utav endast en eller några få utvalda fall som undersöks på djupet får forskaren möjlighet att lägga mer tid att se detaljer och specifika företeelser i dessa. Detta resulterar i en mer djupgående kunskapsinhämtning och ger en löpande och analyserbar text och inte nödvändigtvis i mätbara och generella siffror. Denna typ av studie kan vi därför klassa som kvalitativ och inte kvantitativ<sup>36</sup>. Det finns fyra huvudsakliga kännetecken för en kvalitativ fallstudie och de är partikularistiska, deskriptiva, heuristiska och induktiva. En partikularistisk fallstudie fokuserar på en specifik händelse eller person för att belysa det som intresserar en i undersökningen. Med en deskriptiv fallstudie skall man försöka redogöra för så många variabler som det går samt belysa och förklara samspelet mellan dessa. En heuristisk fallstudie är meningen att man skall ge läsaren en djupare förståelse för den undersökning man gjort och att det i sin tur skall bidra med ökad kunskap i det ämnet. Med en induktiv fallstudie utvecklar man hypoteser och begrepp utifrån den empiri som ens fall utgår ifrån.<sup>37</sup>

I de fall som studeras i denna uppsats får vi genom metoden kvalitativ fallstudie möjlighet att fördjupa oss i vardera förvaltnings förutsättningar och hinder i implementeringsprocessen. Detta ger förutsättningar att se sådant som en kvantitativ studie lätt kunnat missa. Hässleholms kommun samt de

---

<sup>35</sup> Eriksson, Lars Torsten, Wiedersheim-Paul, Finn. *Att utreda, forska och rapportera*, 10 uppl. Stockholm, Liber AB. 2014, s. 133–134.

<sup>36</sup> Merriam, Sharan B. *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur. 1993, s. 32.

<sup>37</sup> Merriam. 1993, s. 25-27.

förvaltningar som studerats är alla verksamheter som i allra högsta grad påverkas både externt som internt, vilket också gör det till en studie med många variabler att belysa och förstå sig på.

Anledningen till att ett intresse uppstod för en studie av implementeringsmöjligheterna i just Hässleholms kommun och dess förvaltningars grundar sig i att beslutet tagits på en politisk nivå flera steg över de som i själva verket skall implementera den. Detta tillsammans med att jämställdhet och implementering av jämställdhetsstrategier är komplext och problematiskt, särskilt när det skall implementeras i förvaltningar med helt olika sammansättningar utav medarbetare.

Valet av Hässleholms Kommun och dess förvaltningar berodde mycket på det som nämns ovan men även mycket på grund av den positiva respons jag fått från kommunen vid tidigare interaktion. Detta har varit en mycket viktig variabel vid valet av fall eftersom den analytiska delen i denna uppsats kommer att vila på det empiriska materialet som kommer från intervjuer med personal från kommunen. Med detta sagt vilar även beslutet om just dessa förvaltningar som fall på deras likhet i organisering och styrning.

#### 4.2 Jämförande – mest lika

Som metod i uppsatsen kommer även jämförandedesignen *mest lika* att användas. Vid denna metod vill forskaren som genomföra studien jämföra fall som är helt, eller på många sätt, lika varandra förutom på det värdet som står i centrum för studien. Denna jämförelse har till syfte att studera de naturliga variationer som finns i vår verklighet och samtidigt belysa dessa variationer vid till synes lika fall.<sup>38</sup> Vid denna typ av studie är valet av fall inte slumpmässigt utvalda, utan strategiskt handplockade för forskarens studie. Grundtanken är att mycket av det analytiska arbetet redan genomförts när fallet väljs vilket betyder att fallet i sig inte är det intressanta utan det viktiga är att det passar för studien.<sup>39</sup>

Exempel på en studie med denna typ av jämförande kan vara en undersökning av integration och dess förutsättningar. I denna studie intresserar vi oss för olika länders förutsättningar för integration av nya medborgare och det vi vill studera är om utformningen av dess policy kan ha betydelse för detta. Vi ser att det finns olika länder som alla arbetat med en plan för integrering av nya medborgare, vissa på liknande sätt och vissa på olika sätt. Vi bestämmer oss för att jämföra Sverige och Danmark, länder som vi anser är mycket lika varandra på de flesta sätt, förutom just för hur de utformat sin policy vad det gäller integration. Vi mäter sedan för hur förutsättningen i respektive land ser ut vid just

---

<sup>38</sup> Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Towns, Ann & Wängnerud, Lena. *Metodpraktikan, konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 5 uppl. Stockholm, Wolters Kluwer. 2017, s.102

<sup>39</sup> Esaiasson. 2017, s. 103

integrering utav nya medborgare och jämför sedan dessa mätningar med varandra. Om vi ser olikheter mellan de två fallen kan vi dra slutsatsen att utformningen av policyn har betydelse för integreringen.<sup>40</sup>

På samma sätt som i fallet ovan kommer jag att använda mig utav denna metod i denna uppsats. I fallstudien jag valt att genomföra kommer två förvaltningar studeras; barn- och utbildningsförvaltningen och miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen. Dessa har valts eftersom bägge är en del utav Hässleholms kommun och på så vis lika i sin organisatoriska uppbyggnad. De styr av samma politiska fördelning, både i sina nämnder och rent övergripande av kommunfullmäktige. De bägge förvaltningarna omfattas även, precis som resten av kommunens verksamheter, av en gemensam jämställdhetsstrategi som vardera förvaltning förväntas implementera i sina respektive verksamheter. Genom dessa organisatoriska och styrmässiga likheter kan förvaltningarna te sig nästan identiska, men så är inte fallet. Barn- och utbildningsförvaltningen är nämligen kvinnodominerad och miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen är mansdominerad. Vid jämförelse mellan dessa förvaltningar kommer således fokus ligga på att se om fallens könsfördelning har någon påverkan för förutsättningen att kunna implementera jämställdhetsstrategin i respektive förvaltning.

Något som dock måste tas med i beaktande vid detta metodval är att fall aldrig kan vara helt homogena i alla avseenden utom just det som ska jämföras och studeras. Inte ens vid detta fall där förvaltningarna tillhör samma kommun, ska implementera samma strategi och är styrda av samma politiska representants kan exakt likhet garanteras. Därför kan vi aldrig vara helt säkra på att studiens slutgiltiga resultat beror på olikheten vad gäller könsfördelningen i respektive förvaltning, eller om resultatet beror på någon annan faktor som inte belyst eller studerats vid denna undersökning. Med detta sagt anser jag att denna metod ändå kommer fylla sitt syfte vid denna studie och att det resultat som således framkommer från den kan antas vara representativ för liknande studier.

### 4.3 Intervjuer

Att använda sig av metoden att fråga eller samtala med människor, det vill säga intervjuer, är en av samhällsvetenskapens mest använda metod för att samla in ett forskningsmaterial.<sup>41</sup> Den intervjuemetod som jag valt att använda mig utav är semistrukturerade samtalsintervjuer. Detta eftersom syftet med intervjuerna är att undersöka hur anställda och förtroendevalda vid de två förvaltningarna upplevt att arbetet inför, samt förutsättningen för implementeringen av jämställdhetsstrategin har fungerat. Anledning till varför jag valt en semistrukturerad intervjuform till skillnad från en strukturerad intervjuform är på grund av möjligheten att gå ifrån frågemallar och istället anpassa följdfrågor utifrån vad informanten själv svarar.<sup>42</sup> Detta har under studiens gång skapat

---

<sup>40</sup> Esaiasson. 2017, s. 103.

<sup>41</sup> Esaiasson. 2017, s. 235.

<sup>42</sup> Esaiasson. 2017, s. 260-263.

en större frihet och jag har genom denna metod lyckats få mer information samt djupare förståelse för det jag vill undersöka.

Den norska psykologen Steinar Kvale definierar en semi-strukturerad samtalsintervju som

*”En intervju vars syfte är att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i syfte att tolka de beskrivna fenomenens mening”.*

Det låter enkelt men i praktiken kan det vara något mer komplicerat att få fram ett önskvärt resultat. Problemet ligger i att det kan vara svårt att knyta ett så pass starkt band med de som skall intervjuas, vilket kan påverka tilliten de känner gentemot intervjuaren. För att inte hamna i sådana scenarier är det upp till intervjuaren att bygga upp en miljö som inbringar en slags trygghet för den intervjuade så att denne kan uttrycka sina upplevelser utan att känna sig illa till mods.<sup>43</sup> Detta är något jag har försökt att ta hänsyn till då jämställdhet är ett komplext och känsligt ämne att diskutera om eftersom det för många idag upplevs som ett måste och något som redan bör ha verkställts.

Något annat som också kan vara problematiskt och som bör tas hänsyn till när en studie genomförs som kräver intervjuer, är vinkling och tolkningsskiljaktigheter. För att motverka detta bör studien samt hur information kommit fram ständigt genomsyras av hög transparens samt ett objektivt seende, vilket i sin tur skapar större legitimitet för forskningen. Detta är något som jag haft i bakhuvudet under arbetets gång och det som gjorts för att försöka maximera transparensen är ett försök till att vara så tydlig som möjligt. Bland annat har detta försökts genomföras genom att berätta om vad uppsatsen avser att studera, hur material från intervjuerna kommer att behandlas, samt att personerna i fråga har fått vara anonyma under processens gång.

#### 4.4 Urval

Det urval av intervjupersoner har baserats på vad det är vi vill undersöka, det vill säga jämställdhetsstrategins implementeringsmöjligheter vid barn- och utbildningsförvaltningen och miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen. Detta har gjort att studien både fokuserat på personer som arbetar direkt med jämställdhet, arbetsmiljö och andra personalfrågor, samt personer som på andra sätt har stor makt att kunna påverka hur förvaltningarna arbetar med dessa typer av frågor. Urvalet av intervjupersoner utgår från principen *om intensitet i urval*, som med andra ord innebär att valet av respondenter utgår ifrån vilka som är viktiga vad gäller ändamålet.<sup>44</sup> De personer som valt ut för

---

<sup>43</sup> Esaiasson. 2017, s. 267-278.

<sup>44</sup> Esaiasson. 2017, s. 267-269.

intervju har alltså på något sätt en ledande roll i hur förvaltningarna arbetar med jämställdhet och framförallt hur arbetet med strategin ska struktureras.

Eftersom beslutet om jämställdhetsstrategin har tagits på en högre politisk nivå har det varit av stor vikt att även intervju representanter från politiken. De bägge förvaltningarnas nämnder har studerats och intervjuer från bägge ordföranden har genomförts. Detta var ett viktigt val eftersom studien utgår från en problematisering även gällande målstyrning, NPM och avpolitisering. Med det sagt har det även varit viktigt för studien att intervju förvaltningarnas chefer, eftersom mycket av det som framkom under intervjuerna med politiken pekade på att den huvudsakliga makten vid organisatoriska förändringar låg hos förvaltningarna själva. Förvaltningarnas chefer var därför ett givet val till gruppen av respondenter. Efter intervjuer med både representanter från personalavdelningen, nämndordföranden samt förvaltningscheferna ville jag även få med respondenter som endast arbetade vid de två förvaltningarna och som inte har någon större formell makt mer än över sitt eget arbete.

Antalet intervjupersoner i en studie likt denna kan alltid anses vara en aning liten för att vara representativ, men då syftet med samtalsintervjuundersökningar inte bygger på källkritik utan snarare på informantens egna upplevelser anser undertecknad att denna grupp fyller sitt syfte.

Respondenternas antal uppgår i 9 deltagande och det har varit viktigt att hålla gruppen till detta, för studien, hanterbara antal eftersom intervjuer både är tidskrävande och ansträngande. Med detta antalet respondenter har jag haft möjlighet att kunna lägga fokus och tid på varje respondent och på så vis kunnat återge det som verkligen upplevts för att således få en djupare förståelse för det undersökta. Det ska understrykas att jag heller inte valt att använda mig av ett så kallat snöbollsurval, vilket innebär att en informant pekar vidare på nästa informant och så vidare.<sup>45</sup> Istället har jag valt att försöka få en spridning på informanterna genom att själv kontakta de jag har haft intresse av att intervju.

#### **4.5 Fallet Hässleholms kommun**

Valet av Hässleholms kommun som fall för denna studie grundar sig i en del utav studiens syfte, vilket är att studera jämställdhetsintegrering på lokal nivå. Hässleholm har som valt fall även syftet att fungera någorlunda representativt för den genomsnittliga svenska kommunen. Detta baseras på kommunens folktäthet, samt ekonomiska förutsättningar. Något som även tagit med i beaktande vid valet av kommun är givetvis kommunens anslutning till Länsstyrelsen Skånes jämställdhetsstrategi och arbete med strategins implementering. Eftersom arbetet med jämställdhetsstrategin är centralt i denna studie är denna punkt, tillsammans med kommunens typiskt genomsnittliga egenskaper, de som motiverat valet av kommun mest. Med detta sagt uppfyller kommunen de krav som studiens fall behöver besitta.

---

<sup>45</sup> Esaiasson. 2017, s. 267.

## 5. Det empiriska fallet

Studien i denna uppsats har genomförts vid Hässleholms kommuns två förvaltningar barn- och utbildningsförvaltningen och miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen. Nedan kommer en redogörelse för den jämställdhetsstrategi som ska implementeras i förvaltningarna samt en kort bakgrund hur den har arbetats fram. Därefter kommer en kortare beskrivning utav Hässleholms kommuns organisering tätt följt utav två redogörelser för respektive förvaltning samt dess politiska styrning. Detta kapitel syftar till att ge en översikt för studiens valda objekt samt ge en grund till förståelsen för den kommande analysen.

### 5.1 Länsstyrelsen Skånes jämställdhetsstrategi

Länsstyrelsen Skånes jämställdhetsstrategi syftar till att anpassa och konkretisera de nationella jämställdhetspolitiska målen utifrån skånska förutsättningar. På så vis bidrar strategin till att lyckas uppfylla de målsättningar som beskrivits i Agenda 2030. Agenda 2030 är en agenda för förändring mot ett hållbart samhälle. Agenda 2030 har en handlingsplan där man utkristalliserat 17 globala mål för hållbar utveckling, vilka syftar till att bland annat utrota fattigdom och hunger, förverkliga de mänskliga rättigheterna samt uppnå jämställdhet.<sup>46</sup>

De nationella jämställdhetspolitiska målen, vilka är desamma som målen för Länsstyrelsen Skånes jämställdhetsstrategi, tar sikte på både samhällsliga strukturer, processer, villkor och möjligheter samt på den individuella friheten, kopplat till kön och makt. På regeringens hemsida uttrycker man att själva maktbegreppet är centralt i jämställdhetspolitiken och de mål man satt upp för att uppnå jämställdhet beskriver just regeringens uppfattning om vad som definierar ett samhälle som är jämställt. Ett jämställt samhälle är således ett där män och kvinnor har samma makt att på kollektiv nivå forma samhället och att på individuell nivå kunna forma sina egna liv.<sup>47</sup> Målen är följande:

- En jämn fördelning av makt och inflytande mellan könen
- Ekonomisk jämställdhet
- Jämställd utbildning
- Jämn fördelning av det obetalda hem- och omsorgsarbetet
- Jämställd hälsa

För att lyckas uppnå dessa mål beslöt Sveriges föregående regering sig för att den strategi som krävs för att uppnå detta är jämställdhetsintegreringen. Detta är även en syn som delats av många på den

<sup>46</sup> Regeringen. *Globala målen och agenda 2030*. Regeringen. 2019.  
<https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/> (hämtad 23 Maj 2019)

<sup>47</sup> Regeringen. *Mer om jämställdhetspolitikens mål*. Regeringen. 2019.  
<https://www.regeringen.se/artiklar/2017/01/mer-om-jamstalldhetspolitikens-mal/> (hämtad 23 Maj 2019)

nationella nivån och som får stöd av bland annat Eu. Regeringens beslut konkretiseras i propositionen ”Makt att forma samhället och sitt eget liv – nya mål i jämställdhetspolitiken” där de beskriver hur jämställdhetsstrategin är ”...den mest effektiva metoden för att förändra de strukturer som vidmakthåller och återskapar mäns överordning och kvinnors underordning.”<sup>48</sup>.

Dessa mål är som tidigare nämnt desamma som för Länsstyrelsen Skånes jämställdhetsstrategi men syftar till att anpassas efter de skånska fortsättningarna. Målen är således desamma men man har även valt att utforma ytterligare tre övergripande mål för hur jämställdhetsarbetet ska bedrivas i Skåne. Målen ska således förverkligas genom ett arbete som passar den skånska kontexten och har till syfte att bedrivas systematiskt genom kunskap och samverkan mellan många aktörer. Dessa ”aktörer” som strategin nämner är alltså de som anslutit sig till strategin och tanken är att dessa parter på något sätt ska kunna dra nytta av varandras kunskap och erfarenheter inom ämnet. Dessa övergripande mål är följande:

- Fler ska ha kompetens om hur jämställdhet och genusperspektiv kan bidra till den regional utvecklingen.
- Tydlig målstyrning och ett systematiskt uppföljningsarbete utifrån länets jämställdhetspolitiska målsättningar
- Samverkan för att uppnå *Ett jämställt Skåne* genom ett aktivt ägarskap, stabila strukturer och nätverk av myndigheter, lärosäten, kommuner, organisationer, företag och idéburen sektor

Strategin är även utformat på så sätt att de aktörer som ansluter sig till strategin själva får bestämma över strategins tempo och organisatoriska utformning i den egna verksamheten, men att de tillsammans ställer sig bakom målen och strategin.<sup>49</sup> Tanken är även att aktörerna, under arbetets gång, ska ha möjlighet att få stöd av både varandra och av Länsstyrelsen. Detta stöd ska bland annat ges i form utav utbildning, seminarium, informationsträffar mellan parter och stöd för tydlig uppföljning. Med detta sagt nämner Länsstyrelsen i sin strategi jämställdhetsintegreringen som en viktig pusselbit för att implementeringen utav strategin ska bli lyckad. På så vis erkänner även Länsstyrelsens strategi jämställdhetsintegrering som det analytiska och teoretiska verktyget vilket arbetet behöver utgå ifrån.

## 5.2 Hässleholms kommun

Hässleholms kommun är Skånes till ytan största kommun och har strax över 51 000 innevånare. Mitt i kommunen ligger den största tätorten vilket är Hässleholms stad, som också är hem till kommunens

---

<sup>48</sup> SOU 2005/66. s, 49

<sup>49</sup> Länsstyrelsen Skåne. Ett Jämställt Skåne. Länsstyrelsen Skåne. 2017. <https://ettjamstalltskaneblog.files.wordpress.com/2018/04/ett-jc3a4mstc3a4llt-skc3a5ne-jc3a4mstc3a4lldhetsstrategi-fc3b6r-skc3a5ne-2017-2020.pdf> (hämtad 23 Maj 2019)

stadshus där bland annat kommunfullmäktige och kommunstyrelsen sitter. Kommunfullmäktige är kommunens högst beslutande organ och har det huvudsakliga ansvaret för den kommunala verksamheten. De som sitter i kommunfullmäktige är framröstade av kommunens medborgare och kan därigenom ses lite som kommunens motsvarighet till Sveriges riksdag. Under kommunfullmäktige sitter kommunstyrelsen vilka är ansvariga för att samordna och leda kommunens verksamhet. Kommunstyrelsen har även ansvar för kommunens ekonomi och utveckling och är utsedda av kommunfullmäktige. Under dessa är kommunens nämnder och förvaltningar. Det är kommunfullmäktige som bestämmer vilka nämnder och tillhörande förvaltningar som ska finnas i kommunen och det är även dem som väljer nämndernas ledarmöten. Nämnderna bestämmer och ansvarar för att beslut som tagits av kommunfullmäktige ska förverkligas, samt är ansvariga för det dagliga arbetet för nämndens förvaltning. Förvaltningarna, som består utav tjänstemän och inte folkvalda, har således till uppgift att förverkliga nämndernas politiska beslut. Beslut som fattas utav kommunfullmäktige ska således konkretiseras utav nämnderna för att sedan förverkligas utav förvaltningarnas tjänstemän.

Valet för kommunfullmäktige, hösten 2018, resulterade i ett politiskt maktskifte för Hässleholm. Den tidigare mandatperioden hade kommunen varit politiskt styrd utav en röd-grön konstellation. Denna konstellation saknade dock egen majoritet vilket medförde att de blåas budgetförslag röstades igenom och antogs.<sup>50</sup> Hösten 2018 fick kommunen dock nytt politiskt styre då Sverigedemokraterna blev Hässleholms kommuns största parti med strax över 25% utav medborgarnas röster. Detta resulterade i ett samarbete mellan Moderaterna (som fick 16,7%), Kristdemokraterna (5,8%) och Liberalerna (4,5%). Denna hopslagning utav partier resulterade dock endast i 17 utav de 61 permanenta mandatet i kommunfullmäktige och fick därigenom inte majoritet<sup>51</sup>. Partierna har sedan valet tvingats styra kommunen med minoritet men har uppgett att detta ska lyckas genom en öppen dialog mellan andra partier<sup>52</sup>.

Den 9:e augusti 2017 klubbade Hässleholms kommunstyrelse igenom beslut om att ställa sig bakom Länsstyrelsen Skånes jämställdhetsstrategi. Beslutet fick majoritet med 11 ja, respektive 4 nej-röster vilket betyder att kommunen ansluter sig till strategin som har till syfte att sträcka sig mellan 2017-2020. Av de röstande är samtliga nej från Sverigedemokraternas representanter vilka även lämnar en

---

<sup>50</sup> Hässleholms kommun. *Valresultat och mandatfördelning*. Hässleholms kommun. 2018. <https://www.hassleholm.se/kommun-och-politik/fakta-om-kommunen/valresultat-och-mandatfordelning.html> (hämtad 23 Maj 2019)

<sup>51</sup> Hässleholms kommun. *Valresultat och mandatfördelning*. Hässleholms kommun. 2018. <https://www.hassleholm.se/kommun-och-politik/fakta-om-kommunen/valresultat-och-mandatfordelning.html> (hämtad 23 Maj 2019)

<sup>52</sup> Bryngelson, Hans. *Ska styra i minoritet och med dialoger*. Norra Skåne. 2018 <https://www.nsk.se/2018/10/17/ska-styr-i-minoritet-och-med-dialoger/> (hämtad 23 Maj 2019)



reservation angående beslutet. I reservationen lyfter partiet problematik de anser att strategin har och uttrycker sig på följande sätt:

*”Vi hade välkomnat en jämställdhetsstrategi som verkligen syftar till att förbättra individens frihet och livskvalitén för både män och kvinnor. Dock lever inte denna strategi upp till det målet då den i en del avseenden tappar ett av två perspektiv och gör intrång i dom individuella val som är så olika hos familjer och individer.”<sup>53</sup>*

Beslutet klubbas trots Sverigedemokraternas reservation igenom med övervägande majoritet och ska införlivas i kommunens verksamheter.

### 5.3 Miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen

Miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen har som ansvarsområde att förvalta kommunens miljöarbete och fysiska planering. Förvaltningen förväntas att skapa långsiktiga planer för Hässleholms kommuns utveckling. Detta arbete kan bland annat betyda att förvaltningen planerar för hur vägar ska gå, parker ska designas eller hur byar ska utvecklas. Förvaltningen hanterar även bygglov från kommunens innevånare och ger rådgivning för hur avlopp, vatten och avfallshanteringen ska te sig.<sup>54</sup> Under 2018 beslöt man sig för att slå ihop miljöförvaltningen och stadsbyggnadsförvaltningen till den nuvarande Miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen. Detta har bland annat medfört att de tidigare två förvaltningarna nu har en gemensam förvaltningschef istället för två separata. I förvaltningen arbetar runt 75 personer, alla på stadshuset i centrala Hässleholm. Det är även viktigt att poängtera att förvaltningens primära syfte är att realisera politikens beslut. I detta arbete ligger stor frihet i hur vardera förvaltning beslutar sig för att organisera de politiska besluten, men de huvudsakliga och övergripande bestämmelserna tas på en högre politisk nivå.

Miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen är uppdelade mellan 6 olika avdelningar; Miljöavdelningen, Byggavdelningen, Planavdelningen, Mät- och GIS-avdelningen, Lantmäteriaavdelningen och Administrativa avdelningen. Avdelningar har en gemensam förvaltningschef och är politiskt styrd utav en gemensam nämnd. Förvaltningen har som sagt runt 75 medarbetare vilka till största del består utav män. Den avdelning som är kvinnodominerad är endast miljöavdelningen, vilket resulterat i en större representation av kvinnor sedan förvaltningarna förenades till en. I nämnden som politiskt styr förvaltningen råder även en övervägande representants utav män. Utav de 11 permanenta ledarmötena

<sup>53</sup>Hässleholms kommun. *Sammanträdesprotokoll*. Kommunstyrelsen. 2017.

<https://www.hassleholm.se/download/18.356dc5e15e08d6cbe5f4a7/1503400967248/Kommunstyrelsens%20protokoll%202017-08-09.pdf> (hämtad 23 Maj 2019)

<sup>54</sup> Hässleholms kommun. *Miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen*. Hässleholms kommun. 2018. <https://www.hassleholm.se/kommun-och-politik/kommunens-organisation/namnder-och-forvaltningar/forvaltningar/miljo--och-stadsbyggnads-forvaltningen.html> (hämtad 23 Maj 2019)

och de 5 ersättarna är 14 män och 2 kvinnor.<sup>55</sup> Med denna representation kan vi klassa miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen som en maskulin förvaltningen och då både i dess beslutfattande och dess utförande. Det ska även nämnas att både förvaltningschef och nämndordförande är män.

#### 5.4 Barn- och utbildningsförvaltningen

Barn- och utbildningsförvaltningen har till syfte att ansvara och förvalta över utbildning för barn och unga i kommunen. Detta ansvar gäller för både förskolan, grundskolan, gymnasiet och kulturskolan i kommunen. Vardera skola har någon person med det primära ansvaret att organisera sin respektive skola och samtidigt införliva de politiska mål som nämnden satt upp. Barn- och utbildningsförvaltningens anställda uppgår till nästan 2000 medarbetare vilket gör den till den näst största förvaltningen i kommunen.<sup>56</sup> I denna uppsats kommer fokus ligga på barn- och utbildningskontorets anställda och inte de tjänstemän som arbetar ute i verksamheten, så som inom skolan. Barn- och utbildningskontorets syfte är att samordna, planera och stödja förvaltningens olika verksamheter. Detta arbete ter sig bland annat genom att se över ekonomin, arbeta med personalfrågor, samt planering utav verksamhetsutveckling. Förvaltningen har en gemensam förvaltningschef som besitter det övergripande och strategiska ansvaret över förvaltningens arbete. Förvaltningschefen har även det primära ansvaret att företräda förvaltningens nämnd.<sup>57</sup>

Barn- och utbildningsförvaltningen är en kvinnodominerad förvaltning bland dess anställda. I dess nämnd är fördelningen mellan de 16 ledamöterna, både permanenta och ersättare, 7 män och 9 kvinnor, vilket även gör det politiska styret till ett kvinnodominerat sådant.<sup>58</sup> Barn och utbildningsförvaltningens chef är en kvinna och nämndens ordförande är en man.

---

<sup>55</sup> Hässleholms kommun. *Protokoll*. Miljö- och stadsbyggnadsnämnden. 2018. <https://www.hassleholm.se/download/18.5e89111168329d76b65aea5/1547206576971/Miljö-%20och%20stadsbyggnadsnämndens%20protokoll%202019-01-09%20§4.pdf> (hämtad 23 Maj 2019)

<sup>56</sup> Hässleholms kommun. *Kallelser och protokoll*. Barn- och utbildningsnämnden. 2018. <https://www.hassleholm.se/kommun-och-politik/politik-och-demokrati/moten-kallelser-och-protokoll/kallelser-och-protokoll/barn--och-utbildningsnamnden.html> (hämtad 23 Maj 2019)

<sup>57</sup> Hässleholms kommun. *Kallelser och protokoll*. Barn- och utbildningsnämnden. 2018

<sup>58</sup> Hässleholms kommun. *Protokoll*. Barn- och utbildningsnämnden. 2018. <https://www.hassleholm.se/download/18.5561a4e116a17db0baa6567a/1555586674276/Barn-%20och%20utbildningsnämndens%20protokoll%202019-03-28.pdf> (hämtad 23 Maj 2019)

## 6. Resultat av intervjuerna

I detta kapitel kommer resultatet utav de semi-strukturerade samtalsintervjuerna presenteras. Det empiriska materialet som presenteras kommer vara organiserat efter Mergaerts fyra villkor. Jag kommer sammanställa för vad vardera förvaltnings medarbetare, chef samt nämndordförande berättat och strukturera upp materialet under vardera rubrik. Utifrån denna sammanställning kommer jag presentera en text som avser att besvara om just det villkoret har lyckats uppfyllas. Jag delar för tydlighetens skull upp både villkoren och vardera förvaltnings svar i sin egen underrubrik här nedan. Dessa svar kommer sedan bilda den empiriska grund som själva analysen samt det slutgiltiga svaret på de tidigare ställda frågorna kommer vila på.

### 6.1 Konsensus

Under denna rubrik beskrivs de bägge förvaltningarnas initiativ till att implementera jämställdhetsstrategin i vardera förvaltning. Initiativförmågan kommer utvärderas utifrån responderas svar gällande deras förståelse för strategin. Det som kommer fokuseras på är med andra ord om det funnits en samsyn kring varför detta arbete ska genomföras samt om det finns en gemensam vilja till förändring i nämnd och förvaltning.

#### **Miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen**

Vid intervju med miljö- och stadsbyggnadsförvaltningens medarbetare och chef framkommer det viss osäkerhet gällande förvaltningens förståelse för strategin och vilja till förändring. Förvaltningens chef menar att det absolut existerar en samsyn kring jämställdhet och hur de på förvaltningen behandlar varandra. Han lyfter sunt förnuft som en viktig del i förvaltningens samsyn kring jämställdhet och menar att så länge rätt kompetens kommer på rätt befattning spelar könet ingen roll. Han säger sig dock vara helt emot kvotering. Efter intervju med medarbetare och nämnd upplever jag dock en annan sida av myntet. En representant från nämnden menar att det som beskrivs i strategin, samt dess mål inte stämmer överens med dennes åsikter gällande jämställdhet. Denne menar att det är fel att ställa könen mot varandra, exempelvis som i arbetet med mäns våld mot kvinnor, samt att ordet genus skapar fel fokus. Vidare menar representanter från nämnden att det redan befintliga arbetet är gott nog och att inga nya eller större förändringar behöver implementeras. Från övriga medarbetare upplevdes en vilja till att bli bättre på ämnet och arbetet kring det men att tiden dessvärre inte räcker till.

#### **Barn- och utbildningsförvaltningen**

Angående konsensus menar flera respondenter, förvaltningschefen inräknad, att det absolut finns en gemensam syn för varför jämställdhetsarbete och i detta fall strategin ska implementeras. En respondent menar att det finns en självklar medvetenhet om hur man bemötander barn och unga och att de flesta vid förvaltningen har denna medvetenhet. Förvaltningens chef menar att samsynen kring

jämställdhet och dess arbete definitivt existerar vid förvaltningen, men att detta inte är beroende av en specifik strategi. *"...vissa tror att allt blir kvalitetssäkrat så fort man säger "strategi" men det är medvetenheten som är nyckeln"* beskriver hon det som.

Förvaltningschefen nämner dock att ordet "Hen" har kommit upp på dagordningen och fått ett ganska negativt genomslag där flera parter uppgett att ordet är onödigt och missvisande. Förvaltningens chef lyfter dock att detta motstånd förmodligen grundar sig i okunskap och att vissa äldre har lite svårt med samhällsförändring. *"...det blir lite svårt för vissa att hänga med"* säger hon men menar att detta motstånd inte nämnvärt känns av i förvaltningen.

Efter intervju med medarbetare från förvaltningen beskriver en av de intervjuerna på följande sätt angående om det finns konsensus och förståelse för jämställdhetsstrategin:

*"Nej, det finns brister i förståelse i synnerhet bland vissa partier, som i dagsläget har relativt stort inflytande i politiken."*

Detta svar, menar respondenten, syftar främst att beskriva hur denna anser att kommunens högre instanser arbetar kring ämnet, men ger ändå en förståelse för hur frågan ses på generellt i kommunen. Enligt den intervjuade känns denna oförståelse tydligt av, även i dennes egen förvaltning och ett antagande om att så även är fallet i de resterande förvaltningarna kan tas.

## 6.2 Kunskap

Under denna rubrik redogörs för om det funnits kunskap, eller möjlighet till utbildning, angående genus och jämställdhet. Det som kommer fokuseras på är vad respondenterna själva uppgett, både vad de själva och andra i dagsläget besitter i kunskapsväg, samt om det finns/har funnits möjlighet till vidareutbildning för dessa parter.

### Miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen

Efter intervju med medarbetare och nämnd har det tydligt framkommit att den redan befintliga kunskapen angående ämnet är låg. Det har även framkommit att möjlighet till utbildning eller annan kunskapsinhämtning även den varit låg. Förvaltningens chef nämner att det tidigare varit någon form utav halvdagskurs som han och några andra chefer deltagit vid, men att detta var länge sedan och många som deltog nu har slutat eller gått vidare till andra jobb. Förvaltningschefen anser sig dock som påläst och berättar detaljerat vilka insatser han anser som viktigast för att uppnå jämställdhet på förvaltningen. *"...man får använda lite sunt förnuft!"* uppger han vid ett flertal tillfällen och det märks att denne anser sig ha en hel del kunskaper om ämnet. Vid möte med representant från nämnden

uppger en respondent med ett lätt skratt att denne faktiskt inte visste att de anslutit sig till strategin förrän mitt mejl nådde honom angående denna intervju.

### **Barn- och utbildningsförvaltningen**

Medarbetare och nämnd vid barn- och utbildningsförvaltningen uppger att den generella kunskapen om genus och jämställdhet i förvaltningen är genomsnittlig. Respondenterna menar att de flesta har koll på de nationella målen, vilka är desamma för jämställdhetsstrategin, men att ingen besitter någon direkt expertiskunskap. Förvaltningens chef uppger att kunskap om de nationella målen är en självklarhet för anställda inom förvaltningen eftersom många av dem arbetar med barn och unga. Vid intervju med representanter från nämnden uppger en respondent att tre kvinnor i nämnden driver jämställdhetsfrågan extra hårt och verkar, enligt respondenten, ha mycket kunskap om ämnet. Med detta sagt uppger dock alla medarbetare som intervjuats att det inte funnit någon möjlighet till utbildning eller annan kunskapshöjning inom ämnet.

## **6.3 Möjlighet och motstånd**

Under denna rubrik kommer responderas svar angående jämställdhetsintegreringens möjlighet och motstånd presenteras. Det kommer både innefatta specifika situationer där verbalt eller politiskt motstånd skett, samt om resurser och/eller tid avsatts för detta specifika arbete.

### **Miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen**

Vid intervjuer med miljö- och stadsbyggnadsförvaltningens medarbetare framkommer det att motstånd har funnits på avdelningen, men att detta motstånd var mycket starkare förr. En medarbetare pekar på hårdheten i nämnden som ett av de centrala motstånden och beskriver detta på följande sätt:

*”...det är lite gubbherravälde i politiken och många äldre i nämnden som påverkar vilka frågor som tas upp under deras möten...”*

Medarbetaren menar att den äldre, manliga majoriteten i nämnden inte vill ta upp eller ge extra resurser till dessa ”mjuka” värden som de anser att genus och jämställdhet är. Detta faktum styrks även utav en av nämndens medlemmar som beskriver klimatet i nämnden som *”väldigt hård”*. Trots detta hårda klimat som både tjänstemän och politiker upplever anser inte respondenten från nämnden detta som ett direkt motstånd mot arbetet med jämställdhetsstrategin. Respondenten menar istället att nämnden inte har speciellt stor påverkan i dessa frågor utan endast sätter upp övergripande mål och att det är upp till tjänstemännen hur de vill uppfylla dessa mål. Vidare menar respondenten att de juridiska bestämmelserna angående lön och lika behandling av medarbetare är nog som verktyg för att införliva jämställdhet i förvaltningen och att resterande arbete är upp till tjänstemännen att bestämma

över. Med detta sagt beskrev respondenten från nämnden risken med jämställdhetsarbete då fokus allt som oftast endast läggs på kvinnan. Detta, menade respondenten, är farligt eftersom kvinnor ställs mot män och jämlikhet borde innefatta bägge könen. Exempelvis uttrycker sig respondenten på följande sätt angående ämnet mäns våld mot kvinnor:

*”...arbetet är bra men man glömmer samkönade och man glömmer att andra parter också kan slå...”*

Utöver detta lyfter flera av förvaltningens medarbetare problematiken med att det inte finns tid för detta arbete och att frågor om jämställdhet aldrig hinner implementeras i verksamheten eftersom det inte finns tid till eftertanke.

### **Barn- och utbildningsförvaltningen**

Vid intervju med barn- och utbildningsförvaltningens medarbetare framkommer det att inget direkt motstånd har upplevts angående jämställdhetsstrategin. Både medarbetare och chef trycker extra hårt på de nationella målen angående jämställdhet och menar att detta känns extra centralt inom skolans värld. Pojkars och flickors likabehandling i skolan nämns som en av grundpelarna för ett jämställt samhälle och respondenterna menar att detta arbete pågått under en bra mycket längre tid än sedan 2017, när kommunen anslöt sig till jämställdhetsstrategin. Vidare beskriver medarbetarna att det dessvärre inte lagts några extra medel eller timmar för vidareutveckling gällande detta arbete utan det är tänkt att arbetet med jämställdhet ska pågå parallellt med övriga arbetsuppgifter. Vid intervju med en medarbetare vid förvaltningen framkommer dock att denne känner ett direkt motstånd från kommunstyrelsen. Hon beskriver det på följande sätt angående det politiska motståndet:

*”Det finns ett ganska tydligt motstånd hos några partier, som inte direkt kommer underlätta arbetet.”*

Vid intervju med kommunens personalavdelning uppkommer flera aspekter som kan ses som både direkta och indirekta aktioner för motstånd. Ett exempel som tas upp som ett återkommande hinder vid arbete med jämställdhet i kommunen är motstånd från politiken. Motståndet har oftast handlat om att vissa representanter från politiken ifrågasätter genusforskning och dess påverkan på den kommunala verksamheten. Detta motstånd har vid flera tillfällen skapat frustration hos de kommunala medarbetarna eftersom beslut kan fattas, för att sedan ta en helt ny vändning till följd av att politiken inte är eniga gällande frågor angående jämställdhet och genus. Eftersom politikens beslut är det som gäller för de anställda har de inget annat val än att foga sig efter de nya besluten, men det skapar också en uppgivenhet i deras arbete. Personalavdelningen lyfter även problematiken med att det inte ges några extra resurser för arbetet med jämställdhetsstrategin. En av medarbetarna uttrycker sig på följande sätt:

*”...vi har inga extra resurser till detta (jämslällldhetsstrategin) utan det förväntas att arbetet ska läggas in i vår ordinarie arbetstid...”*

Detta menade medarbetaren var frustrerande eftersom den ordinarie arbetstiden redan var helt upptagen av de ordinarie arbetsuppgifterna.

#### **6.4 Implementeringsansvar**

Under denna rubrik fokuseras det på om det funnits en tydlighet för vem som bär det huvudsakliga ansvaret vid arbetet med jämslällldhetsstrategin och dess integrering. Jag kommer i huvudsak fokusera på vem respondenterna själva anser har ansvaret, samt om det finns en tydlighet i vem man som medarbetare ska rapportera till angående arbetsområdet.

##### **Miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen**

Vid samtliga intervjuer framkommer det att det inte finns någon specifik person som bär det huvudsakliga ansvaret för implementeringen. Med detta sagt uppger samtliga respondenter att det ”förmodligen” är förvaltningschefen, vilket denne styrker. Vid frågan om denna osäkerhet för vem man ska rapportera till eller få stöd från har påverkat för hur arbetets implementeringsmöjlighet svarar majoriteten att detta inte direkt varit något de funderat över. Med detta sagt menar dock flera respondenter att det hade underlättat att ha någon att få stöd från i frågan, speciellt eftersom inga andra resurser eller extra timmar getts för strategins implementering.

##### **Barn- och utbildningsförvaltningen**

Det sammanställda svaret som framkom efter intervju med barn- och utbildningsförvaltningens medarbetare och nämnd är att det primära ansvaret inte ligger på någon. Istället, menar bland annat förvaltningschefen, ligger ansvaret på var och en i personalen och att detta individuella ansvar är en förutsättning för att implementeringen ska lyckas. En medarbetare nämner att det egentliga ansvaret rimligtvis borde ligga på förvaltningschefen, eller åtminstone någon vid förvaltningens personalavdelning. Detta kan dock inte bekräftas med att det faktiskt känns så och medarbetaren menar att stöd och rådgivning vid arbetet med jämslällldhet får ges till sig själv eller vid rådfrågning av andra medarbetare. Medarbetaren säger dock att detta i princip aldrig sker och menar att om förändring faktiskt ska uppnås måste det finnas en tydlighet i vad som ska ske och vem som bär ansvaret för detta.

## 7. Analys av intervjuvaren

I följande avsnitt kommer svaren som framkommit under intervjuerna analyseras och förvaltningarnas svar kommer sedan jämföras med varandra. Det som kommer fokuseras på är att utifrån Mergaerts fyra villkor analysera respondenternas svar och se hur vardera förvaltning lyckas uppfylla respektive villkor. Detta kommer för tydlighetens skull presenteras i två separata avsnitt med var sin underrubrik. Förvaltningarnas svar kommer sedan jämföras med varandra och eventuella skillnader mellan dem kommer presenteras. Utifrån de eventuella skillnader som utkristalliseras genom jämförelsen kommer slutsatser dras utifrån metoden ”mest lika”.

### Miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen

Vid intervju med medarbetare från miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen framkom en hel del intressanta aspekter angående jämställdhetsstrategin och dess arbete. Ett av ämnena som diskuterades var givetvis konsensus och huruvida detta existerar bland förvaltningens anställda. Förvaltningens chef lyfte sunt förnuft som en viktig del i detta och menade att så länge detta existerar kommer sunda beslut fattas. Huruvida detta sunda förnuft överensstämmer hos alla medarbetare är dock högst oklart och vilar heller inte på några gemensamma grunder, så som bestämda mål eller styrdokument. Det sunda förnuftet blir därför svår att mäta och eftersom sunt förnuft betyder olika för olika personer kan det heller inte räknas som en gemensam samsyn, eller konsensus. Vidare menade representant från nämnden att själva strategin inte ligger i linje med dennes egna åsikter vilket indikerar ett tydligt motstånd från politiken. Vi måste därigenom anta att en gemensam samsyn kring strategins mål och tillvägagångsätt inte existerar hos förvaltningen och den *vilja* som Lennart Lundquist lyfter som mycket väsentlig för en lyckad implementering saknas helt eller åtminstone till mycket stor del.

När intervjun går vidare för att diskutera ämnet kunskap lyfter förvaltningens chef ännu en gång sunt förnuft som en väsentlig del i detta. Det märks att förvaltningschefen anser sig ha relativt stor kunskap inom ämnet men huruvida denna kunskap existerar generellt i förvaltningen kan han inte svara på. Med det sagt finns heller inte här någon möjlighet till vidareutbildning vilket flera medarbetare lyfter som problematiskt. Den generella kunskapen i förvaltningen angående ämnet upplevs som låg vilket även styrks av en representant från nämnden som inte hade någon direkt kunskap om att kommunen anslutit sig till strategin. Med detta sagt brister kunskapen i förvaltningen på flera sätt och även de respondenter som känt till strategin och dess mål saknar den kunskap som behövs för att verkligen förstå strategin och varför detta arbete är viktigt att implementeras. Lundquists förutsättning *förstå* lyckas alltså inte införlivas i verksamheten och Mergaerts villkor om kunskap uppfylls inte.

Vidare fortsätter intervjuerna med att diskutera strategins möjligheter och/eller motstånd. Det som tydligt framkommer från både chef och medarbetare var upplevelsen om ett potentiellt motstånd från politikens håll. Bland annat beskrevs detta motstånd genom förvaltningens generellt hårda klimat och



att dessa ”mjuka” värden, så som jämställdhet och genus, inte hör hemma där. Detta motstånd bekräftades tydligt vid intervju med nämndens representanter och tog form i både brist på medel eller tid och brist på förståelse för strategins syfte. Således brister förvaltningens förutsättning för god implementering både genom att inte kunna uppfylla Mergaerts villkor om möjligheter/motstånd samt en ytterligare brist på gemensam konsensus. Förvaltnings potentiella möjligheter eller motstånd hänger även ihop med Lundquist förutsättning *kan* vilket syftar på de verkställandes möjlighet till implementering. Det Lundquist alltså fokuserar på är om yttre omständigheter påverkar implementeringens möjlighet, trots att *viljan* och *förståelsen* finns. I detta fall råder en klar brist för *viljan* hos politiken vilket i sin tur leder till ett motstånd, eller en brist på Lundquists *kan*, för de anställda vid förvaltningen.

Till sist diskuterades huruvida det existerar någon som besitter det primära ansvaret för implementeringen och strategin. Vid detta ämne framkom det att ansvaret för strategin och dess implementering förmodligen ligger hos förvaltningschefen, men att detta inte är något som formellt blivit bekräftat av någon part. Vad Mergaert menar med detta villkor är att det ska finnas en tydlighet för vem som bär ansvaret framförallt för att kunna ställa en specifik person till svars och därigenom säkerställa möjligheten för ett legitimt ansvarsutkrävande. Detta saknas således vid förvaltningen och villkoren lyckas inte uppfyllas. Något som dock bör tas med i beaktandet är det faktum att beslutet om att ansluta sig till strategin skedde på en politisk nivå, vilken rimligtvis gör de folkvalda till de med det primära ansvaret för strategin och dess implementering. Detta har dock inte nämnts någon gång under intervjuernas gång vilket indikerar ytterligare otydlighet för vem som egentligen bär ansvaret, även för förvaltningens politiska nämnd.

### **Barn- och utbildningsförvaltningen**

Enligt Mergaert behöver en lyckad jämställdhetsintegrering, alltså implementering utav jämställdhetsstrategier och policys, som tidigare nämnt uppfylla fyra villkor. Efter att intervjuer nu genomförts med flera representanter från både förvaltning och nämnd ska vi nu föra en diskussion huruvida, samt i vilken grad, barn- och utbildningsförvaltningen uppfyller de fyra villkoren. Angående konsensus, alltså en gemensam förståelse och vilja till förändring, uppstår en tydlig oenighet för hur de olika respondenterna upplever att det existerar eller inte. Enligt förvaltningens chef existerar absolut konsensus i förvaltningen och menar att detta syns tydligt i hur de anställda arbetar och är. Detta är däremot något de faktiska anställda inte känner igen sig i och vid intervju med en medarbetare framkommer svar som helt går emot idén om konsensus vid förvaltningen. Vad detta visar är inte bara en oenighet för hur man upplever förvaltningen, utan även att oenighet existerar beroende på vilken hierarkisk position man sitter på. Risken med denna typ av oenighet är att de med den största formella makten att kunna påverka är de som anser att konsensus finns, medan de som verkar i den faktiska verksamheten upplever något annat. Det som kan bli problematiskt med detta är att de som upplever

att konsensus inte existerar inte har någon formell makt att göra något åt saken och de som har den makten upplever att inget behöver göras. Med det sagt brister förvaltningens förutsättningar för att lyckas uppfylla villkoret och en gemensam konsensus angående strategin existerar i bästa fall knapphändigt.

Av vad som framkommer från intervjuaren angående Mergaerts andra villkor, kunskap, är framförallt en övertygelse om att kunskap finns. Med det sagt finns det däremot ingen möjlighet till någon vidareutbildning för de anställda och heller inte någon framtida plan på detta. Det både chef och medarbetare däremot lyfter är den kunskap som medarbetare ute i verksamheterna besitter angående de nationella målen kring jämställdhet. Både de anställda och förvaltningens chef lyfter denna kunskap som något som genomsyrar allt arbete och det genuina intresset för ämnet märks tydligt. Viss kritik kan dock riktas mot att denna kunskap endast verkar gälla för de nationella målen och strategin som studeras i denna studie verkar i mångt om mycket glömmas bort. Förvisso har det konstaterats att den strategi som ska implementeras i verksamheten utgår mycket utifrån de nationella målen, men att en medvetenhet kring dessa inte på något sätt betyder att kunskap om själva ämnet existerar. Därför betyder den kunskapen som chef och medarbetare menar existerar egentligen inget väsentligt i denna bemärkelse och har inget att göra med kunskap om genus eller jämställdhet som separata ämnen. Eftersom detta villkor även hör ihop med det Lennart Lundquist skriver om att *förstå* har villkoret ”kunskap” till stor del att göra med att besitta kunskap för att kunna *förstå* varför och hur implementeringen ska ske. Detta betyder att kunskapen, eller snarare medvetenheten, för målen som beskrivs i strategin inte betyder samma som kunskapen, eller *förståelsen*, för själva ämnet. Det är också detta Mergaert lyfter som viktigt för att implementeringen ska lyckas eftersom denna kunskap är den som sedan ska ligga till grund och motivera till den faktiska förändringen. Med andra ord kan vi konstatera att viss kunskap absolut existerar men att den snarare fokuserar på vad som ska bli och inte hur eller varför.

Vidare lyfter Mergaert möjligheter och motstånd som ytterligare ett villkor som måste uppfyllas för att implementeringens förutsättningar ska vara så goda som möjligt. Vid denna del av intervjun med barn- och utbildningsförvaltningen läggs vikten på de med den formella, beslutsfattande makten och huruvida de vidtagit åtgärder som på något sätt främjat arbetet med strategin, eller inte. Detta resulterade i en mer djupgående intervju med förvaltningens nämnd och chef där flera intressanta aspekter om ämnet lyftes. Både nämnd och chef ansåg att ämnet jämställdhet var viktigt, inte nödvändigtvis genom denna strategi, men ändå viktigt. Det som dock rent konkret kan konstateras är att inga extra resurser givits till arbetet med strategin, samt att flera av medarbetarna upplever ett direkt motstånd från politikens håll. Att medarbetare beskriver ett upplevt motstånd väger absolut tungt i denna typ av studie men det som väger ännu tyngre är konkreta bevis. Att förvaltningens medarbetare inte fått några extra resurser, varken tid eller medel för arbetet, samt att den konkreta

kunskapen angående strategin verkar en smula luddig bland de anställda, är definitivt motstånd som vi kan ta på. Detta villkor hänger som tidigare nämnt mycket ihop med Lundquists *kan*. Det är ett viktigt komplement till förståelsen om det presenterade motståndet i förvaltningen eftersom det inte spelar någon roll hur mycket *vilja* eller *förståelse* som existerar bland förvaltningens medarbetare om de fysiskt inte *kan* genomföra implementeringen.

Till sist diskuterar Mergaert vikten av att det ska finnas någon, eller några, som bär det primära ansvaret för strategins implementering. Detta betyder inte bara att någon ska kunna ställas till svars angående arbetet utan det betyder även att medarbetare ska kunna ha någon specifik person de kan gå till för stöd och rapportering. Vid denna del av intervjun är svaret från medarbetare och nämnd förvånansvärt enhetligt, man menar att detta ansvar ligger hos förvaltningschefen. Med detta sagt är detta svar inget som de intervjuade kunde säga med säkerhet eftersom någon sådan information inte hade givits till dem. Trots att ingen specifik information tillhandahållits till någon part om vem som egentligen bär ansvaret menade även förvaltningschefen själv att detta ansvar förmodligen ligger hos henne och vi kan göra ett antagande om att så är fallet. Eftersom ansvaret för strategin och implementeringen ligger hos en redan anställd, och inte hos någon extern person i form av en tidsbegränsad projektledare eller liknande, kan vi utifrån Mergaerts forskning anta att strategin har större chans att faktiskt implementeras hållbart i förvaltningen. Vad som dock måste tas med i beaktande angående den ovan nämnda osäkerhet för vem som faktiskt bär ansvaret för strategin är att själva ansvarsutkrävandet inte kan ske på en rättvis grund. Detta eftersom det sällan blir rättvist att ansvarsutkrävande någon som inte själv varit säker på om det faktiskt är denne som bär ansvaret. Förvaltningen kan med andra ord inte helt anses ha uppfyllt detta villkor utan endast delvis och med viss osäkerhet.

## 8. Slutsatser och avslutande diskussion

Syftet med denna uppsats har varit att studera respektive förvaltnings möjlighet för implementering utav strategin samt om ett samband kan utkristalliseras mellan förvaltningarnas möjligheter och deras könsfördelning. För att uppfylla detta syfte har två frågeställningar fått styra hur arbetet fortlöpt. Här nedan kommer frågeställningarna ännu en gång presenteras och slutligen besvaras. Därefter kommer en kortare avslutande diskussion genomföras som har till syfte att knyta ihop uppsatsen samt blicka framåt till framtida studier.

- Hur ser förutsättningarna ut för att kunna implementera jämställdhetsstrategin i de två förvaltningarna?

Även om det funnits en drivkraft och vilja hos barn- och utbildningsförvaltningens medarbetare och chef kan vi ändå komma till slutsatsen att förvaltningens förutsättningar för en lyckad implementering, utifrån Mergaerts fyra villkor, är bristfälliga. Lennart Lundquists förutsättning *vill*, det vill säga *viljan* till förändring, spelar heller inte någon större roll om den uppfylls heller inte, eftersom motståndet, alltså Lundquists *kan*, är för stort. Med det sagt lyckas inte förvaltningen uppfylla de fyra villkoren och förutsättningarna för att kunna implementera jämställdhetsstrategin kan inte annat än ses som bristfälliga.

Med utgångspunkt i det motstånd som miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen stöter på från både nämnd och chef lyckas inte heller de uppfylla de fyra villkoren. Precis som Mergaerts skriver är ett av de villkor som implementeringen kräver konsensus, alltså en gemensam förståelse för varför förändring måste ske. Det är alltså inte bristen på kunskap om just den här strategin där skon klämmer. Alla kan läsa sig till mål och riktlinjer men det handlar inte om den kunskapen, det handlar om åsikter. Det som det i slutändan kokar ner till är personers medvetenhet och att det är den medvetenheten som kommer avgöra hur väl något kommer lyckas implementeras och genomföra en förvaltning. Med det sagt måste denna medvetenhet existera på alla instanser i en organisation och inte minst i en offentlig sådan eftersom stor del av den bestämmande makten kan kännas långt ifrån verksamheten. Det är därför av stor vikt att även nämnd och kommunfullmäktige stämmer in i denna medvetenhet så att förståelsen för resurser, tid och kostsam omorganisering finns. Såldes är de fyra villkoren beroende av varandra och likaså Lundquists *vill*, *förstå*, *kan*.

- Vid en jämförelse mellan dem, finns det någon signifikant skillnad för dessa förutsättningar beroende på könsfördelning i respektive förvaltning?

Intervjuerna har sammanställts samt analyserats med hjälp av Mergaert och Lundquist, men blev det någon signifikant skillnad mellan den kvinnodominerade respektive mansdominerade förvaltningen?

Svaret är både ja och nej. Om vi börjar med svaret nej beror detta på bägge förvaltningars oförmåga att lyckas uppfylla någon utav Mergaerts villkor till fullo. Ingen av de två förvaltningarna uppfyller något villkor utan större brister vilket indikerar att förutsättningarna för implementeringen är allt annat än önskvärda. På så vis är förvaltningarna lika varandra och trots sin olikhet i könsfördelningen har den skillnaden ingen signifikant inverkan på implementeringens förutsättning, utifrån Mergaerts villkor. Detta faktum resulterar givetvis inte i ett helt glasklart svar angående förvaltningarnas likheter eller olikheter eftersom det finns en hel del nyanser i svaret. Som vi bekräftar här ovan lyckas ingen utav de två förvaltningarna att uppfylla villkoren som Mergaert ställer men det som skiljer de två förvaltningarna åt är i vilken grad, samt på vilket sätt detta sker på.

Det som framkommer utifrån Miljö- och stadsbyggnadsförvaltningens intervjuer är att problemet ofta ligger i misstron för själva ämnet jämställdhet och genus. Politiken menar att genus ger fel fokus samt att mäns våld mot kvinnor är ett arbete som blir problematiskt eftersom våldet mot andra parter glöms. Detta i sig indikerar både en stor okunskap för ämnet i stort och belyser även en skrämmande omedvetenhet angående de maktstrukturer som existerar i vårt samhälle. Eftersom strategin i sig tar upp dessa maktstrukturer samt fokuserar på just kvinnans underläge gentemot mannen upplevs den ovan nämnda misstron gentemot jämställdhet och genus även mot hela strategin. Förvaltningens chef lyfter även han kritiska åsikter angående genus och åtgärder så som kvotering. Han lyfter, som tidigare nämnt, sunt förnuft som en viktig del i jämställdhetsarbetet vilket än en gång belyser okunskapen och misstron för genusvetenskapen. Summa summarum brister miljö- och stadsbyggnadsförvaltningens möjligheter till en lyckad implementering utav strategin primärt på grund utav misstro och okunskap om hela konceptet kring jämställdhetsarbete och genusvetenskap.

Efter att analys utav intervju svaren från barn- och utbildningsförvaltningen genomförts framkommer således andra orsaker som påverkat förvaltningens möjligheter till att uppfylla Mergaerts villkor. Utifrån analysen framkommer att den primära anledningen till förvaltningens oförmåga att uppfylla villkoren är bristen på verktyg för arbetet. Med verktyg menas konkret möjlighet för vidareutbildning inom ämnet, extra tid för reflektion samt finansiering. Denna brist på verktyg har bidragit till en förvaltning som besitter kunskap om olika jämställdhetsmål men inte har någon djupare utbildning i ämnet. Det har även resulterat i att arbetet med jämställdhet inte får möjlighet att ta tid, eftersom tid inte finns, och inte heller får kosta några extra pengar. Detta resulterar i en förvaltning som aldrig kommer få möjlighet att implementera strategin eftersom denna implementering betyder en omorganisering och en tidskrävande reflektion på alla beslutsfattande instanser. Ett sådant arbete tar både tid, kunskap och extra finansiella resurser, vilket Mergaert lyfter i sina villkor, vilket förvaltningens medarbetare inte har möjlighet att få. Motståndet från politiken nämns vid ett flertal tillfällen vilket medför en situation där medarbetarnas *vilja* och *förståelse* aldrig kommer räcka för en lyckad implantering eftersom de inte *kan*.

Således kan svaret på frågan ” Blev det någon signifikant skillnad mellan den kvinnodominerade respektive mansdominerade förvaltningen?” också bli ett ja.

Det vi avslutningsvis tar med oss från denna studie är en förståelse för vad som egentligen krävs av en organisation om de vill integrera jämställdhetsstrategier i sin verksamhet. Det vi också tar med oss är förståelsen om hur extremt svårt det är att uppfylla dessa krav och hur många faktorer som påverkar arbetet. Policyimplementering har, som tidigare nämnt, länge varit ett mycket populärt ämne att forska kring. Många är forskarna som kommit fram till råd, riktlinjer och konkreta mål som måste uppfyllas för att perfekt implementering, som verkligen speglar policyns kärna, ska kunna ske. Trots den stora mängden forskning som producerats under åren och som nu finns tillgängligt för oss finns det än idag knappt en implementering som går att översätta till den perfekta. Hur kommer det sig? Svaret, vilket även är det mest centrala i denna uppsats resultat, är människan. Vi människor har en otrolig förmåga att kunna tolka, analysera och helt ärligt ignorera potentiell förändring i våra liv. Det spelar ingen roll om det handlar om en nationell jämställdhetsstrategi som ska implementeras, eller om du bestämt dig för att nu börjar ditt nya hälsosamma liv, du kommer fortfarande tolka, analysera och ibland ignorera detta beroende på vem du är och i vilken situation. Vi får heller inte glömma bort att detta även stämmer in på personer med makt och stort inflytande. Personer med betydelsefulla maktpositioner kan göra valet att stoppa eller förhindra processer. Det är därför viktigt att inte förlita sig på att *viljan* finns på alla nivåer i policy- och strategikapandet. Riktlinjer och villkor, likt de från Mergaert, kan hjälpa oss människor att ändå någorlunda närma oss god implementering eller åtminstone ge oss förståelse för varför det inte gick som vi tänkte. Således kan vi åtminstone belysa de problem som förhindrat implementeringens förutsättningar och på så vis skapa förbättring där förbättringen behövs.

Om vi nu lyfter blicken och blickar framåt till eventuella framtida studier kring ämnet hade det varit intressant att studera huruvida NPM och målstyrning påverkar den framtida implementeringen. Betydligt mer fokus hade då lagt på generell implementeringsforskning och huruvida politikens frånvaro påverkar jämställdhetsstrategins implantering. Till dess hoppas jag att ni som läst har fått större förståelse för ämnet och att uppsatsen bidragit till några nya tankar och analyser hos er själva.

*Efter genomförda intervjuer med representanter från de bägge förvaltningarna har det kommit till min kännedom att barn- och utbildningsförvaltningens chef blivit uppsagd. Detta nämns eftersom det är dennes svar som står i denna uppsats och sedan fungerat som underlag för analysen. Svaren bör därför inte ses som representativa för den framtida chefen men fyller sitt syfte i denna uppsats.*

## 9. Källförteckning

- Verloo, Mieke. Mainstreaming Gender Equality in Europe. A critical Frame Analysis Approach, *The Greek Review of social research*. 2005.
- Council of Europé. *Gender Mainstreaming, Conceptual framework, methodology and presentation of good practices*. Rapport av EU-rådet. Strasbourg. 2004.
- Alnebratt, Kerstin, Rönnblom, Malin. *Feminism som byråkrati*. Stockholm: Leopard Förlag. 2016.
- Mergaerts, Lut. *The Reality of Gender Mainstreaming Implementation: the Case of the EU Research Policy*. Ede: Ponsen & Looijen BV. 2012.
- Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Towns, Ann & Wängnerud, Lena. *Metodpraktikan, konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 5 uppl. Stockholm, Wolters Kluwer. 2017.
- Eriksson, Lars Torsten, Wiedersheim-Paul, Finn. *Att utreda, forska och rapportera*. 10 uppl. Stockholm, Liber AB. 2014.
- Merriam, Sharan B. *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur. 1993.
- <https://www.un.org/womenwatch/osagi/gmmconfresol.htm> 2019.
- Mark, Eva. *Jämställdhetsarbetets teori och praktik*. Lund: Författaren och Studentlitteratur. 2007.
- Woodward, Alison. E. *Gender mainstreaming in European policy: Innovation or deception?* WZB Discussion Paper, No. FS I 01-103. 2001.
- Cairney, Paul, *Understanding public policy, första upplagan*. Palgrave Macmillian. 2012.
- Hall, Patrik. *Managementbyråkrati – organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*. Malmö: Liber. 2012.
- Hay, Colin. *Why we hate politics*. Cambridge: Polity Press. 2007.

- Löfgren, Karl. *Implementeringsforskning – en kunskapsöversikt*. Malmö stad. 2012.
- Hill, Michael & Hupe, Peter. *Implementing Public Policy: Governance in Theory and in Practice*. London: SAGE Publications. 2002.
- Hall, Patrik & Löfgren, Karl. *Politisk styrning i praktiken*. Malmö: Liber. 2006.
- Lipsky, Michael. *Street-level bureaucracy - dilemmas of the individual in public services*. New York: Russel Sage foundation, 1980.
- [www.hassleholm.se](http://www.hassleholm.se) . 2019.
- Larsson, Hillevi. M.fl. *Barnomsorg på de tider då föräldrarna arbetar*, Enskild motion S1959, Sveriges Riksdag. 1974.