

Kandidatuppsats i offentlig förvaltning, VT2011

Förvaltningshögskolan

Göteborgs universitet

Att väcka tankar och känslor om jämställdhet

En studie om enhetschefers styrning av närbyråkraters
jämställdhetsarbete

Inriktning: Policyanalys

Författare: Maja Rhodin Edlund

Handledare: Sofie Cedstrand

Examinator: Vicki Johansson

Abstract

The aim of the study is to develop knowledge on how public sector managers steer, and understand their possibilities to steer, gender implementation work of street level bureaucrats. This idea takes off from theories of the great importance of street level bureaucrats and that these are key actors in forming the politics, but at the same time previous research has mainly focused on investigating the work of gender mainstreaming within the highest political authorities. This study examines, through semi structured interviews with public sector managers, the tools these actors hold in order to steer the gender implementation work of street level bureaucrats and also how these tools are used. The results show that the sector managers mainly rely their steering of the street level bureaucrat's gender related work on trying to change the attitudes and interests of the bureaucrats through discussion. These discussions are based on how gender is promoted and lifted in the budget goals for the administration, and therefore budget goals can be seen as a channel for increased discussion. The results from this study also show that the administrative occupations in general are heavily gender segregated, something that the sector managers also see as difficult to change and that they lack tools for preventing such segregation. Further, the results show that the sector managers have no financial resources for steering how street level bureaucrats work with gender issues and that in order to guarantee adequate gender implementation at this political level, more financial resources are required.

Keywords: gender equality, gender mainstreaming, street level bureaucracy, public sector management, steering tools, implementation

Innehållsförteckning

Abstract	2
1. Inledning	4
1.1 Problembeskrivning	4
1.2 Disposition.....	6
2. Teori och tidigare forskning	7
2.1 Närbyråkraternas betydelse för jämställd medborgarservice	7
2.2 Hur styrs närbyråkrater?	9
2.4 Summering av teorin	11
3. Frågeställningar	12
4. Material och metod	12
4.1 Urval.....	12
4.2 Informantintervju	13
4.3 Intervjuundersökningar.....	14
5. Resultatredovisning	15
5.1 Att styra närbyråkrater.....	16
6. Slutsatser och diskussion	26
6.1 Att styra utan resurser.....	26
6.2 Att styra genom diskussion.....	27
6.3 Avslutande diskussion	29
7. Referenser	30
7.1 Tryckta källor.....	30
7.2 Offentliga dokument	32
7.3 Internetkällor.....	32
7.4 Övriga källor	33
7.5 Intervjuer	33
Bilagor	34
Bilaga 1. Intervjuguide.....	34

1. Inledning

1.1 Problembeskrivning

Sedan början av 1970-talet då jämställdhet sattes på den politiska dagordningen i Sverige har den svenska staten i internationell jämförelse bedrivit en stark jämställdhetspolitik och Sverige brukar framställas som ett föregångsland vad gäller jämställdhet (Lindvert 2002). Även om det idag inte finns några formella eller rättsliga hinder för jämställdhet i Sverige kvarstår dock det faktum att de reella villkoren mellan kvinnor och män fortfarande är ojämställda (se t.ex. Skr. 2008/09:198; Statistiska Centralbyrån 2010).

Den svenska regeringens övergripande mål för dagens svenska jämställdhetspolitik är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Detta mål har i sin tur konkretiserats i fyra delmål: jämn fördelning av makt och inflytande, ekonomisk jämställdhet, jämn fördelning av det obetalda hem- och omsorgsarbetet och att mäns våld mot kvinnor ska upphöra. (Prop. 2005/06:155) Den officiella strategin som statsförvaltningen skall tillämpa för att uppnå dessa mål benämns jämställdhetsintegrering¹ (Prop. 1993/94:147) och det huvudsakliga målet med strategin är att jämställdhet skall uppnås via de offentliga tjänsterna och den medborgarservice som tillhandahålls medborgarna (SOU 2007:15, s. 9).

Strategin bygger på förståelsen av att jämställdhet och ojämställdhet skapas där ordinarie beslut fattas och implementeras. Med andra ord innebär jämställdhetsintegrering att ett jämställdhetsperspektiv skall finnas med i alla beslut som fattas, inom alla politikområden, samt att ett jämställdhetsperspektiv skall finnas med som en förutsättning för allt arbete som bedrivs i en offentlig verksamhet.

I Sverige sker en stor del av offentlig verksamhet i kommunerna och de är genom sina verksamheter centrala aktörer för att de jämställdhetspolitiska målen skall uppnås. Således är kommunernas implementering av jämställdhetsintegrering och det jämställdhetsarbete² som

¹ Den engelska termen för Jämställdhetsintegrering är gender mainstreaming. Vidare finns det ett antal olika definitioner av jämställdhetsintegrering. Den definitionen som används i Regeringskansliet och som även är vedertagen i Sverige är framtagen av en expertgrupp inom Europarådet. Översatt till svenska innebär jämställdhetsintegrering en: "(om)organisering, förbättring, utveckling och utvärdering av beslutsprocesser, så att ett jämställdhetsperspektiv införlivas i allt beslutsfattande, på alla nivåer och i alla steg av processen, av de aktörer som normalt sett deltar i beslutsfattandet." (SOU 2007:15, s. 19f)

² I kommunernas praktiska jämställdhetsarbete finns det både en begreppsmässig och en lagrumsmässig åtskillnad mellan internt jämställdhetsarbete och externt jämställdhetsarbete. I denna uppsats avses med det jämställdhetsarbete som bedrivs i de kommunala verksamheterna det externa jämställdhetsarbetet. Se t.ex. Statskontoret (2005) för en närmare genomgång av internt jämställdhetsarbete och externt jämställdhetsarbete.

bedrivs i kommunernas verksamheter avgörande för förverkligandet av de jämställdhetspolitiska målen.

I vilken omfattning och på vilket sätt de offentligt anställda som arbetar i de kommunala verksamheterna påverkar den förda politiken och dess utfall beror på vilka arbetsuppgifter de har samt vilken nivå de befinner sig på. Enligt Michael Lipskys (1980) teori om närbyråkraternas betydelse, medverkar närbyråkrater i stor utsträckning till att utforma politiken. Huvudtesen är att närbyråkrater är den grupp av offentlig anställda som i realiteten har störst inflytande över den förda politikens utfall. Med närbyråkrater avser Lipsky de offentligt anställda som i sitt arbete har direkt kontakt med medborgarna och som i utförandet av sina arbetsuppgifter har ett ansenligt handlingsutrymme (Lipsky 1980:3).

Många av de offentligt anställda som arbetar i de kommunala verksamheterna är att anse som närbyråkrater, exempelvis socialsekreterare, biståndshandläggare, lärare etc. och implementering av jämställdhetsintegrering i kommunala verksamheter innebär att närbyråkrater skall inkludera ett jämställdhetsperspektiv i det dagliga arbetet. Däremot lagregleras inte närbyråkraters jämställdhetsarbete³, vilket medför att närbyråkrater har ett ansenligt handlingsutrymme i valet att inkludera ett eller att inte inkludera ett jämställdhetsperspektiv i det dagliga arbetet. Handlingsutrymmet som närbyråkrater har i utförandet av sina arbetsuppgifter medför även stora svårigheter för dels den politiska ledningen men även för den organisatoriska ledningen att styra närbyråkraternas handlingar. Och det finns en lucka rörande kunskaperna om vad som styr närbyråkraterna (Schierenbeck 2003:218).

Implementering av jämställdhetsintegrering har ofta studerats utifrån ett uppifrån-ned (top-down) perspektiv och där forskningsproblemet varit att beskriva och förklara hur t.ex. jämställdhetsintegrering implementerats (jmf Sannerstedt 2001:24f). Flertalet av de tidigare studierna har fokuserat på den politiska och organisatoriska ledningen och visat att dess stöd är en förutsättning för implementering av jämställdhetsintegrering (se t.ex. Pincus 2002; Tollin 2000; Stensöta 2009; Wittbom 2009). En annan faktor som framhållits är vikten av att det finns någon särskilt ansvarig för implementeringen av jämställdhetsintegrering, dvs. jämställdhetsexperter eller femokrater, som har ett specifikt uppdrag att arbeta för och med jämställdhetsfrågor (Stensöta 2009:25).

Den tidigare forskningen har bidragit till att öka kunskaperna om implementering av jämställdhetsintegrering. Men då fokus legat på den högsta ledningen saknas studier med

³ Det är endast inom skolans område som en reglering av närbyråkraternas jämställdhetsarbete finns (Statskontoret 2005). I denna uppsats har därför skolans område valts bort.

fokus på de lägre chefsnivåerna och deras betydelse för implementering av jämställdhetsintegrering. Ett av de områden som det saknas kunskap inom är de lägre chefernas styrning av närbyråkraternas jämställdhetsarbete och för att kunna bidra med ytterligare kunskap om implementering av jämställdhetsintegrering kommer därför de lägre chefernas styrning av närbyråkraternas jämställdhetsarbete att vara i fokus i denna uppsats. De lägre chefernas styrning av närbyråkraterna kommer att studeras utifrån ett nedifrån-upp (bottom-up) perspektiv (Sannerstedt 2001:24f). Detta innebär att uppsatsens teoretiska utgångspunkt är att det är i mötet mellan närbyråkraterna och medborgarna som jämställdhetspolitiken i stor utsträckning utformas.

I Göteborgs stad⁴ bedrivs stora delar av de kommunala verksamheterna i stadsdelsnämnderna⁵ och det är enhetscheferna för stadsdelsnämndernas olika verksamheter som arbetar närmast närbyråkraterna och som har bäst insyn i närbyråkraternas dagliga arbete. Det är även enhetscheferna som har till uppgift att styra närbyråkraterna till att inkludera ett jämställdhetsperspektiv i det dagliga arbetet. Enhetscheferna har således ett stort ansvar för implementeringen av jämställdhetsintegrering i de kommunala verksamheterna. Uppsatsens syfte⁶ är därmed att utveckla kunskap kring hur enhetschefer styr, och ser på sina möjligheter att styra, närbyråkraternas jämställdhetsarbete.

1.2 Disposition

Uppsatsen har följande disposition. I kapitel två, *Teori och tidigare forskning*, presenteras de teoretiska begrepp som studiens frågeställningar grundas på. Inledningsvis i detta kapitel problematiseras närbyråkraternas handlingsutrymme samt de konsekvenser som närbyråkraternas handlingar kan innebära för implementering av jämställdhetsintegrering. Därefter följer de teoretiska begrepp som frågeställningarna grundas på och avslutningsvis i detta kapitel sammanfattas teorierna. I kapitel tre, *Frågeställningar*, presenteras studiens två frågeställningar. I kapitel fyra, *Metod och material*, förs en diskussion om urval, val av metod samt det material som används i studien. I kapitel fem, *Resultatredovisning*, redovisas studiens resultat. I det sjätte och avslutande kapitlet, *Slutsatser och diskussion*, presenteras de

⁴ Se kapitel fyra, *Metod och material*, för urval och redogörelse för val av Göteborgs stad.

⁵ I Reglemente för Göteborgs stadsdelsnämnder 1§ anges att stadsdelsnämnderna har ansvar för: ”förskoleklass, förskoleverksamhet, skolbarnomsorg, socialtjänst, stöd och service till vissa funktionshindrade, grundskola, obligatorisk särskola, fritidsverksamhet, biblioteks- och annan kulturverksamhet, kommunal hälso- och sjukvårdsverksamhet, flyktingverksamhet samt folkhälsa”

⁶ Uppsatsens frågeställningar presenteras i kapitel tre, *Frågeställningar*.

slutsatser som dras av studiens resultat och avslutningsvis förs en diskussion om vad resultatet och slutsatser har för samhällsrelevans och vilken kunskap som studien bidragit med.

2. Teori och tidigare forskning

2.1 Närbyråkraternas betydelse för jämställd medborgarservice

Närbyråkrater har i utförandet av sina arbetsuppgifter ett ansenligt handlingsutrymme, då deras position medför att det är de som i mötet med medborgarna skall jämkas samman de lakuner som uppstår mellan politiska mål och verkställandet av målen (Lipsky 1980).

Handlingsutrymmet består bland annat i möjlighet till egna bedömningar, möjlighet till eget ställningstagande, möjlighet till att ifrågasätta och omdefiniera den enskilde medborgarens problemformulering och/eller krav (Johansson 2007:42) samt möjlighet till att främja egna intressen genom att förhindra implementering av politik som ogillas (Maynard-Moody m.fl. 1990:833). Detta medför således att närbyråkrater har en förhållandevis stor frihet att kontinuerligt utforma de beslut som påverkar vilken slags service som den enskilde medborgarens erhålls (Johansson 2007:42) vilket i sin tur inverkar på den enskilde medborgarens vardag och levnadsförhållande (Lipsky 1980:8f).

Det är i mötet med närbyråkrater som den enskilde medborgaren kan ges rätt till boendestöd eller inte, socialbidrag eller inte, missbruksvård eller inte. Flertalet undersökningar och studier har visat att medborgare i Sverige inte behandlas utifrån sina individuella behov, utan att det är könstillhörighet som avgör vilka tjänster och vilken service som den enskilde medborgaren erhålls. En studie av hemtjänsten i Botkyrka kommun visade exempelvis att en äldre kvinna som omvårdar sin make i hemmet ofta står ensam med sitt omsorgsansvar, samtidigt som en äldre man som omvårdar sin hustru i hemmet ofta har hemtjänst samt döttrar och andra anhöriga som bistår med omsorgsansvaret (Osika m.fl. 2010:22). Vidare visade en rapport av Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), om kvinnor och mäns behandling i hälso- och sjukvården, bland annat att kvinnor har sämre tillgång till vård som är anpassat till det egna könets förutsättningar, samt att medicinska felaktigheter ofta orsakas av omedvetna eller medvetna föreställningar om kön, dvs. genusbias. Genusbias handlar bland annat om att skillnader som i realiteten inte finns mellan könen avgör val av behandling, eller att skillnader och könspecifika behov som faktiskt finns bortses från vid val av behandling. Vilket fått långtgående konsekvenser för kvinnor, då den vård som kvinnor

erhålls håller lägre kvalitet, utifrån det egna könets förutsättningar, än den vård som erhålls män (Smirthwalte 2007).

Det handlingsutrymme som närbyråkrater har i utförandet av sina arbetsuppgifter medför således att den enskilde medborgarens könstillhörighet påverkar närbyråkraters utformning av beslut om vilken slags service den enskilde medborgaren skall erhålla.

Att närbyråkraterna inte inkluderar ett jämställdhetsperspektiv i det dagliga arbetet och i de beslut som de fattar kan förklaras av omedvetna eller medvetna handlingsstrategier (Lipsky 1980:18). Närbyråkraternas arbetssituation i kombination med handlingsutrymmet medför att det är de som måste väva samman olika perspektiv och mål, t.ex. jämställdhetsperspektiv, medborgarperspektiv, barnperspektiv, verksamhetsmål, jämställdhetsmål, vid beslut om vilka tjänster och vilken service som den enskilde medborgaren skall erhålla. För att hantera de olika kraven som ställs på dem och för att underlätta deras arbete, utvecklar därför närbyråkraterna handlingsstrategier, som medför att de omedvetet eller medvetet prioriterar mellan olika perspektiv och mål.

Tidigare studier om närbyråkraternas handlingsutrymme har undersökt vilka handlingsstrategier som de har utvecklat i sitt jämställdhetsarbete (se t.ex. Callerstig m.fl. 2010:26–30). Däremot har närbyråkraternas handlingsutrymme inte undersöks i någon större utsträckning utifrån hur enhetscheferna kan styra närbyråkraternas handlingar.

För att de tjänster och den service som tillhandahålls medborgarna skall svara mot båda köns villkor och behov och bidra till ökad jämställdhet i samhället, fordras att närbyråkraterna inkluderar ett jämställdhetsperspektiv i det dagliga arbetet. Dock medför närbyråkraternas handlingsutrymme att deras handlingar är svåra att styra och kontrollera (Johansson 2007:44f). Detta innebär dels svårigheter för enhetscheferna att styra närbyråkraterna till att inkludera ett jämställdhetsperspektiv i det dagliga arbetet, men även svårigheter för enhetscheferna att kontrollera om så gjorts.

En i teorin enkel lösning för att komma till bukt med problematiken kring närbyråkraternas handlingsutrymme, vore att eliminera det. Men även om det i teorin kan te sig som en möjlighet är det i realiteten en omöjlighet. Detta då vissa delar av närbyråkraternas arbete utmärks av att det är alltför komplicerat för att kunna styras med precisa regler och föreskrifter. De centrala politiska organen och förvaltningsmyndigheterna kan inte i föreskriva precisa instruktioner hur alla olikartade fall skall behandlas och närbyråkraterna ges därför ett handlingsutrymme till att göra individuella tillämpningar av generella regler och myndighetsdirektiv. (Lipsky 1980:15f; Johansson 2007:44)

2.2 Hur styrs närbyråkrater?

De beslut som närbyråkrater fattar påverkar dels den enskilde medborgarens vardag och levnadsförhållande men även, sett i ett större perspektiv, jämställdheten i samhället. För att medborgarna skall tillhandahållas jämställd medborgarservice krävs att närbyråkrater inkluderar ett jämställdhetsperspektiv i det dagliga arbetet, men det handlingsutrymme som de har i utförandet i sina arbetsuppgifter medför att deras handlingar är svåra att styra och kontrollera.

För att hantera närbyråkraternas handlingsutrymme har olika styrformer identifierats, vars syften är att styra närbyråkraternas handlingar. Några av dem syftar till att genom *kontroll* styra närbyråkraternas handlingar medan andra syftar att styra närbyråkraternas handlingar genom att *påverka deras intressen och värderingar*.

En vanligt förekommande styrform inom den offentliga förvaltningen är olika former av *målstyrning* (Rombach 1991). Här antas de förtroendevalda fatta beslut om de övergripande politiska målen medan den offentliga förvaltningens olika nivåer skall konkretisera målen samt självständigt välja åtgärder som leder till måluppfyllelse.

Enligt principen om jämställdhetsintegrering skall styrningen av närbyråkraterna syfta till att de jämställdhetspolitiska målen uppnås. En del av detta sker genom målstyrning och en återkommande faktor i litteraturen om jämställdhetsintegrering är vikten av att lång- och kortsiktiga mätbara mål formuleras och fastställs (Franzén 2007:53; Jutterdal 2008:9).

Denna styrningsform är dock omdiskuterad och dess effektivitet har ifrågasatts. Björn Rombach (1991) menar att förutsättningarna för framgångsrik målstyrning inte föreligger i den offentliga förvaltningen. Förutom att målen skall vara klart definierade och mätbara så krävs det även att de anställda arbetar för att uppnå målen, att måluppfyllelse belönas, att resultaten återförs, samt att målstyrningen har ledningens stöd. Kritiken tar fasta på att det är svårt att definiera klara och mätbara mål i den offentliga förvaltningen samt att de uppsatta målen ofta är oprecisa, allmänna och tvetydiga. Men även att det endast är det som kan kvantifieras som är mätbart.

Att politiska mål inom den offentliga förvaltningen inte uppfyller kraven på klarhet och mätbarhet som förutsätts för framgångsrik målstyrning finns det flertalet skäl till. Ett av skälen är att en stor andel av de mål som formuleras endast är tänkta som en allmänvägledning och inte som direkt styrande (Sannerstedt 2001:32f). Ett annat skäl till målens oklarhet är att mål inom ett eller flera politikområden kan vara motstridiga eller leda till målkonflikter, dvs. om ett mål uppnås hindrar det att ett annat mål uppnås (Sannerstedt

2001:30). Ett tredje skäl är att målens oklarhet är ett resultat av förhandlingsprocesser och kompromisser mellan olika politiska aktörer, dvs. enighet har ernåtts till priset av en viss oklarhet. Oklarhet är således en nödvändighet för att enighet skall nås (Rothstein 2006:100ff; Rombach 1991; Sannerstedt 2001:31).

Såväl målens oklarhet som målkonflikter är vanliga orsaker till att konflikter förflyttats från den politiska nivån till förvaltningen. Vid förverkligandet av mål kan konflikter uppstå igen och de som arbetar i förvaltningen tvingas då att ta ställning till hur konflikterna skall hanteras i det praktiska arbetet. En annan konsekvens av oklarheter i målformuleringarna är att det leder till ytterligare svårigheter att kontrollera byråkraternas arbete (Lipsky 1980).

Ytterligare en form av styrning är *utbildningsstyrning* (Lundquist 1992:80). Det handlar om att styra närbyråkraternas handlande genom att erhålla dem utbildning. Genom att närbyråkraternas får utbildning i jämställdhetsfrågor antas de tillförskaffa sig nya kunskaper, värderingar och attityder vilket är tänkt att leda till att de ändrar sitt handlande till att ett jämställdhetsperspektiv inkluderas i det dagliga arbetet. Detta bygger på tanken om att ifall närbyråkraternas skall inkludera ett jämställdhetsperspektiv i det dagliga arbetet behöver de genom utbildning få kunskap om dels vad det innebär i deras praktiska arbete, dels vad det innebär för samhället i stort, men även vad det innebär om de väljer att inte inkludera ett jämställdhetsperspektiv i det dagliga arbetet (jmf Franzén m.fl. 2007:51). Utbildningsstyrning är således sammankopplat med kunskap i jämställdhetsfrågor, vilket är en av de grundläggande faktorerna som brukar framhållas i studier om jämställdhetsintegrering (Jutterdal 2008:9; Stenstöta 2009).

En tredje form av styrning är *styrning genom tilldelning av resurser* (Sannerstedt 2001:23). Det handlar om resurser som är avsedda för styrningen av närbyråkraternas och i detta sammanhang avses med resurser ekonomiska och tidsmässiga resurser. Att styra närbyråkraternas till att inkludera ett jämställdhetsperspektiv i det dagliga arbetet innebär ett omfattande förändringsarbete. En förutsättning för allt förändringsarbete är att resurser avsätts då förändring inte sker under en natt utan tar lång tid. Studier om jämställdhetsintegrering har visat att resurser är en betydelsefull faktor (Franzén m.fl. 2007:52) och otillräckliga resurser brukar framhållas som en orsak till ett ej framgångsrikt arbete med jämställdhetsintegrering (Stenstöta 2009).

En fjärde styrningsform är *rekryteringsstyrning* (Lundquist 1992:80). Denna styrningsform kan både vara specifik, att en viss person tillsätts på en viss position, eller generell, att vissa krav ställs på den person som anställs i förvaltningen. I detta sammanhang avses den generella formen av rekryteringsstyrning. Det handlar om att vid rekrytering av närbyråkraternas skall

strävan vara att sammansättningen av närbyråkrater skall vara representativ i förhållande till befolkningen vad gäller kön (Rothstein 2001:8). Flertalet studier har visat att grupperns närvaro får betydelse för vilka handlingar som företas och vilka beslut som fattas (se t.ex. Lindvert 2002). Denna styrningsform bygger dels på tanken att sammansättningen av närbyråkraterna påverkar vilka handlingar som vidtas, men även att en jämställd sammansättning förenklar arbetet för jämställdhet ut mot samhället. Detta dels för att kvinnor och mäns samlade erfarenheter antas leda till bättre jämställdhetsarbete, men även för att en jämställd sammansättning av närbyråkrater antas generera mer legitimitet för närbyråkraternas jämställdhetsarbete hos medborgarna (Stenstöta 2009:15).

En femte styrningsform är *styrning genom delaktighet* (Maynard-Moody m.fl. 1990). Denna styrningsform innebär att närbyråkraternas perspektiv och kunskap om offentliga åtgärder tas tillvara och dem ges befogenheter att vara delaktiga i diskussioner kring hur tjänster och service skall utformas och tillhandahållas medborgarna. Istället för att reducera närbyråkraternas handlingsutrymme används deras handlingsutrymme till att förbättra de offentliga åtgärderna. Tanken är att om närbyråkraterna får vara delaktiga i utformningen av jämställdhetsarbetet kommer de att komma med egna förslag på förbättringar och förändringar, vilket kommer att leda till ett bättre jämställdhetsarbete (Franzén m.fl. 2007:55).

2.4 Summering av teorin

De beslut som närbyråkraterna fattar påverkar den enskilde medborgarens vardag och levnadsförhållande, men även utfallet av jämställdhetspolitiken. För att de tjänster och den service som erhålls av de kommunala verksamheterna skall bidra till ökad jämställdhet i samhället fodras att närbyråkraterna inkluderar ett jämställdhetsperspektiv i deras dagligarbete. Men det finns inte några precisa regler eller föreskrifter som anger hur närbyråkrater skall behandla olika fall utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Detta innebär att närbyråkraterna har ett ansenligt handlingsutrymme i utförandet av sina arbetsuppgifter vilket medför svårigheter för enhetscheferna att styra deras handlingar.

För att hantera närbyråkraternas handlingsutrymme har ett antal styrformer identifierats och där några syftar till att *styra närbyråkraternas handlingar genom kontroll* medan andra syftar till att *styra närbyråkraternas handlingar genom att påverka deras intressen och värderingar*. De fem styrningsformerna som undersöks i uppsatsen är: *målstyrning, utbildningsstyrning, styrning genom tilldelning av resurser, rekryteringsstyrning* samt *styrning genom delaktighet*.

3. Frågeställningar

- Vilka styrningsformer uppfattar enhetscheferna att de har/inte har tillgång till i styrningen av närbyråkraternas jämställdhetsarbete?
- Använder enhetscheferna de styrningsformer de har tillgång till att styra närbyråkraternas handlingar genom kontroll eller genom att påverka deras intressen och värderingar?

4. Material och metod

4.1 Urval

Av Sveriges 290 kommuner har Göteborgs stad valts ut eftersom denne kan karaktäriseras som ett kritiskt fall under gynnsamma förhållanden. Alternativ hade varit att studera alla kommuner eller jämföra två eller flera kommuner. Men för att undvika att studera mer än ett fall och likväl behålla någon form av strävan att kunna generalisera resultaten, har ett kritiskt fall valts ut. (Esaiasson m.fl. 2007: 183f)

Varför är då Göteborgs stad ett kritiskt fall under gynnsamma förhållande? Svaret på frågan är att Göteborgs stad uppfyller två av de faktorer som den tidigare forskningen framhållit som avgörande för implementering av jämställdhetsintegrering. Att den politiska och organisatoriska ledningen stödjer implementering av jämställdhetsintegrering (se t.ex. Pincus 2002; Tollin 2000; Stensöta 2009; Wittbom 2009) samt att det finns någon särskilt ansvarig för implementeringen av jämställdhetsintegrering, dvs. jämställdhetsexperter eller femokrater, som har ett specifikt uppdrag att arbeta för och med jämställdhetsfrågor (Stensöta 2009:25).

Kommunfullmäktige i Göteborgs stad har beslutat att jämställdhetsarbetet i Göteborgs stads förvaltningar och bolag skall bedrivas med strategin jämställdhetsintegrering (Göteborgs stads jämställdhetspolicy; Göteborgs stads budget 2011) och i kommunfullmäktiges budget 2011 finns visionen att:

”Göteborgs stad ska utvecklas till en förebild och föregångare i jämställdhet.

Verksamheterna måste ständigt arbeta med ett kunskapslyft ifråga om genus och

jämställdhetsintegrering för att skapa förutsättningar för jämställdhet.” (Göteborgs stads budget 2011, s. 11)

Den av kommunfullmäktige beslutade budgeten för Göteborgs stad utgör det övergripande styrdokumentet för stadsdelnämnderna, och de prioriterade mål som anges i budgeten skall konkretiseras och omsättas i praktiken i stadsdelnämnderas verksamheter (Göteborgs stads budget 2011, s. 6). I kommunfullmäktiges budget är jämställdhet ett av de prioriterade målen, målet är att:

”Andelen jämställdhetssäkrade verksamheter inom nämnder och bolag ska öka.”
(Göteborgs stads budget 2001, s. 11)

Göteborgs stad har även skrivit under den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå (CERM-deklARATIONEN) vilket ålägger Göteborgs stad att jämställdhetsintegrera sina verksamheter. Således antas det att ledningen i Göteborgs stad stödjer implementeringen av jämställdhetsintegrering i stadsdelnämndernas verksamheter.

Vidare finns i Göteborgs stads stadskansli en jämställdhet- och mångfaldsenhet som har till uppgift att stödja förvaltningar och bolags jämställdhets- och mångfaldsarbete (goteborg.se). Med andra ord finns det jämställdhetsexperter eller femokrater i Göteborgs stad, som har ett specifikt uppdrag att arbeta för och med jämställdhetsfrågor.

Att urvalet beskrivs som ett kritiskt fall under gynnsamma förhållanden innebär att om fenomen inte får stöd i Göteborgs stad är sannolikheten liten att de kommer att få stöd i kommuner som inte uppfyller de två avgörande faktorerna för implementering av jämställdhetsintegrering.

Men varför är Göteborgs stad ett kritiskt fall? Det hade kunnat vara rimligt att peka ut Göteborgs stad som ett ”typiskt fall”, och troligtvis finns det fler kommuner i Sverige som uppfyller de två avgörande faktorerna. Men dock är antagandet att Göteborgs stad skiljer sig från majoriteten av Sveriges kommuner.

4.2 Informantintervju

För att få information och en tydligare bild hur jämställdhetsarbetet ser ut i Göteborgs stad genomfördes en informantintervju i början av maj över telefon men en person som arbetar på

Göteborgs Stads stadskansli inom jämställdhets- och mångfaldsenheten. Personen har i resultatredovisningen fått baskoden JM.

4.3 Intervjuundersökningar

Det material som används är insamlat genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer (Bryman 2008:438). Detta metodval grundar sig i att det tidigt i uppsatsarbetet framstod som den mest lämpliga metoden för att besvara uppsatsen frågeställningar, då intervjuer med enhetscheferna antogs kunna skapa förutsättningar för att fånga deras uppfattningar om deras styrning av närbyråkrater (jmf Brorström 1998:26). Ett alternativ till semistrukturerade intervjuer hade kunnat vara strukturerade intervjuer (Brorström 1998:26). Men alltför strukturerade intervjufrågor, där svarsalternativen från början var givna, ansågs inte lämpligt då enhetschefernas uppfattningar om deras styrning av närbyråkraterna då troligtvis inte hade kunna fångats.

Materialet för uppsatsen består av intervjuer med sex stycken enhetschefer. Att antalet intervjupersoner är så pass få innebär att en fråga rörande teoretisk mättnad kan tänkas uppstå (Esaïasson 2007:190f). Att om ett större antal intervjuer hade genomförts hade fler aspekter av enhetschefernas uppfattningar om deras styrning av närbyråkraterna kunnat påvisas? Svaret på frågan är att fler intervjuer självfallet hade varit önskvärt, men det materialet som uppsatsen består av har dock inom vissa aspekter uppnått teoretiskt mättnad. Vidare hade fler intervjuer även varit önskvärt för att stärka uppsatsen resultat.

Intervjuguiden (se bilaga 1) utformades dels utifrån de fem olika styrformerna och dels utifrån de två centrala teman, genom kontroll styra närbyråkraternas handlingar och genom att påverka deras intressen och värderingar. Från dessa styrformer och teman utformades sedan ett antal mer eller mindre löst formulerade intervjufrågor.

Under intervjuerna följde inte frågorna exakt intervjuguidens disposition. Detta då det under intervjuernas gång kom sig naturligt att vissa av intervjuguidens frågor inte var lämpade att ställa enligt den följd de stod i. I vilken följd frågorna ställdes var olika i intervjuerna, men frågorna ställdes i den ordning som kändes mest lämpligt. Vidare ställdes inte alla frågor under alla intervjuer. Detta då en fråga ibland redan besvarats tidigare under intervjun. Men om oklarheter fanns rörande klarheten i svaret ställdes frågan som en form av kontroll av den uppfattning som tidigare under intervjun framförts av intervjupersonen.

Intervjupersonerna är utvalda efter principen att de skall ha god insikt i närbyråkraternas dagliga arbete och att de under en längre tid aktivt arbetat med jämställdhetsfrågor inom den egna verksamheten.

Intervjuerna genomfördes under de två först veckorna i maj 2011. Intervjuerna varade mellan trettio till sextio minuter och samtliga intervjupersoner gav sitt medgivande till att intervjuerna spelades in. Transkriberingen av intervjuerna skedde tidsmässigt i så nära anslutning som möjligt till när intervjuerna genomfördes, för att även egna reflektioner om intervjuerna skulle kunna skrivas ner. Alla intervjupersoner lovades anonymitet, att det i uppsatsen inte skulle framkomma vilken stadsdelsnämnd eller vilken verksamhet de arbetar inom. Enhetscheferna har i resultatredovisningen fått baskoden EC, följt av en siffra.

Ett problem som kan uppkomma i den personliga intervjun är intervjuareffekten (Esaiasson m.fl. 2007:265f). Att intervjuarens förförståelse kan leda till att hon omedvetet påverkar den intervjuade. Det har självfallet funnits en viss förförståelse som vuxit fram under uppsatsarbetets gång. Men med en medvetenhet om att inte låta detta påverka de intervjuade torde detta problem minimerats. Genom ett intresserat och aktivt lyssnande i kombination med tystnad när intervjupersonerna talade var ambitionen att hålla en relativt låg profil och låta intervjupersonerna ta utrymme under intervjuerna.

5. Resultatredovisning

I resultatredovisning som följer nedan kommer uppsatsens två frågeställningar att besvaras tillsammans. Detta då delar av resultatet besvarar båda frågeställningarna och vid en uppdelning, att uppsatsens två frågeställningar besvarades separat, skulle delar av resultatet behöva redovisas två gånger.

Resultatet redovisas utifrån de fem olika styrningsformerna som presenterades i teoriavsnittet. De två styrningsformerna som redovisas först uppfattar intervjupersonerna att de inte har tillgång till, och därmed kan inte resultatet besvara fråga två som syftar på de styrningsformerna som intervjupersonerna uppfattar att de har tillgång till. De tre efterföljande styrningsformerna som redovisas uppfattar intervjupersonerna att de har tillgång till, och därmed kan således resultatet besvara fråga två, om intervjupersonerna använder styrningsformerna till att styra närbyråkraternas handlingar genom kontroll eller genom att påverka deras intressen och värderingar.

5.1 Att styra närbyråkrater

Styrning genom tilldelning av resurser

För allt förändringsarbete och således även jämställdhetsarbete är resurser en viktig faktor för framgång (Franzén m.fl. 2007:52). Enhetschefernas styrning av närbyråkraternas jämställdhetsarbete är ett omfattande förändringsarbete som kräver både tidsmässiga och ekonomiska resurser.

De intervjuade anger att de har möjlighet att avsätta resurser från den egna verksamhetens budget till närbyråkraternas jämställdhetsarbete. Men intervjupersonerna menar att även om de har befogenheten att allokera resurser, är det i praktiken inte möjligt att ta resurser från en annan del av verksamheten och avsätta till närbyråkraternas jämställdhetsarbete. Eftersom den egna verksamhetens resurser redan är för knappa.

”Resurser är alltid, eller ofta, för få. Men det finns inte några specifika resurser för just jämställdhetsarbetet, det får i så fall tas från befintlig budget.” (EC4)

”Det finns inga specifika resurser avsedda för medarbetarnas jämställdhetsarbete, det får jag ta av min andra, vanliga budget i så fall.” (EC6)

Intervjupersonerna anser vidare att de inte har möjlighet att söka och tilldelas resurser externt specifikt för närbyråkraternas jämställdhetsarbete. Resurser, menar de intervjuade, kan sökas för jämställdhetsprojekt. Men sådana projekt menar de intervjuade avser inte i första hand närbyråkraternas jämställdhetsarbete, även då det ibland kan ingå som en del i ett projekt. Fokus i sådana projekt, menar intervjupersonerna, ligger oftast på jämställdhetsarbete ut mot samhället.

Sammanfattningsvis tolkas detta som att enhetscheferna uppfattar att de inte har tillgång till styrningsformen styrning genom tilldelning av resurser. Då de i realiteten inte har möjlighet att avsätta resurser från den egna verksamhetens budget eller söka och tilldelas resurser externt specifikt för deras styrning av närbyråkraternas jämställdhetsarbete.

Rekryteringsstyrning

Den generella formen av rekryteringsstyrning innebär att enhetscheferna kan ställa vissa krav på de närbyråkrater de anställer (Lundquist 1992:80) och i detta sammanhang bygger denna

styrningsform på tanken att närbyråkraternas jämställdhetsarbete förbättras om sammansättningen av närbyråkrater är jämställd (Stenstöta 2009:51).

Intervjupersonerna menar att en jämn könsfördelning av närbyråkrater som arbetar inom deras verksamheter troligtvis skulle leda till bättre jämställdhetsarbete. De intervjuande anger däremot att detta bara är ett antagande från deras sida, då sammansättningen av närbyråkrater som arbetar inom deras verksamheter idag inte är jämställd.

”En jämn könsfördelning hade varit bättre. Då erbjuder vi utåt vad våran befolkning eller vad våra kunder behöver, alltså hur det ser ut där.” (EC5)

”Jämställdhetsarbetet skulle bli bättre, absolut. Det är självklart.” (EC3)

Intervjupersonerna anger att även om de strävar mot att sammansättningen av närbyråkrater som arbetar inom deras verksamheter skall vara jämställd, är det idag en högre andel kvinnor än män som arbetar inom deras verksamheter. De intervjuade menar att detta beror på att det är problematiskt att rekrytera män, då yrkena inom deras verksamheter är kvinnodominerade.

”Den här branschen är väldigt tydlig på det sättet, generellt nittio procent kvinnor och tio procent män, så en man på tio kvinnor då. /.../ Det är jätte viktigt att få in män i branschen. Jag brukar skriva på annonser att vi helst ser manliga sökare, för att få en bättre könsmässig blandning i arbetsgruppen och så, det är jätte viktigt. Det är bra för arbetsgruppen, bra för klienterna som kommer, att det ändå även finns män som är handläggare.” (EC2)

Att sammansättning av närbyråkrater i enhetschefernas verksamheter inte är jämställd tolkas som att det i mångt och mycket ligger i hur arbetsmarknaden ser ut för yrkena inom deras verksamheter, vilket tyder på att enhetschefernas möjlighet att aktivt påverka könsfördelning av närbyråkrater i deras verksamheter är begränsad.

Detta tolkas som att enhetscheferna uppfattar att de inte har tillgång till styrningsformen rekryteringsstyrning. För även om enhetscheferna strävar efter en jämn könsfördelning av närbyråkrater som arbetar inom deras verksamheter är arbetsmarknaden för yrkena inom deras verksamheter könssegregerade. Vilket leder till att majoriteten av närbyråkraterna som arbetar inom enhetschefernas verksamheter är kvinnor och att enhetscheferna har stora svårigheter att rekrytera män.

Utbildningsstyrning

För att närbyråkraterna skall kunna bedriva ett adekvat jämställdhetsarbete fördras att de har kunskap i jämställdhetsfrågor (jmf Franzén m.fl. 2007:51) och det är bland annat genom utbildningsdagar i jämställdhetsfrågor som närbyråkraterna kan tillförskaffa sig den kunskap som krävs för att de skall kunna bedriva ett framgångsrikt jämställdhetsarbete.

De intervjuade uppger att det har möjlighet att fatta beslut om att närbyråkraterna skall genomgå utbildningsdagar i jämställdhetsfrågor, men att det kräver att de avsätter resurser till utbildningsdagarna från den egna verksamhetens budget. Vilket, menar intervjupersonerna, innebär att även om det vore önskvärt att närbyråkraterna kontinuerligt genomgår utbildningsdagar i jämställdhetsfrågor är det i realiteten inte möjligt. Då det inte går att avsätta de resurserna som fördras från den egna verksamhetens budget.

”Mer utbildning skulle nog förbättra jämställdhetsarbetet, men vi måste ju ha pengar och vi måste ha tiden att skicka iväg medarbetarna också.” (EC5)

Intervjupersonerna tror att närbyråkraternas jämställdhetsarbete förmodligen skulle förbättras om de genomgick fler utbildningsdagar i jämställdhetsfrågor. Men närbyråkraternas jämställdhetsarbete, menar intervjupersonerna, måste ses som ett långsiktigt arbete och en eller ett flertal utbildningsdagar i jämställdhetsarbete förändrar inte närbyråkraternas jämställdhetsarbete helt och hållet.

”Jag uppfattar det som att de här frågorna är väldigt långsiktiga. Så en utbildning ger inte ett helt nytt arbetssätt. Det är mycket attityder och värderingar som tar långtid att arbeta med.” (EC4)

”Utbildning är alltid bra, men att bara skicka medarbetare på utbildning leder inte automatiskt till bättre arbete. Det är i verksamheten som man måste hålla det levande och hålla igång och så där.” (EC6)

Intervjupersonerna menar att närbyråkraterna måste få kunskap om vad jämställdhetsarbete innebär i deras dagliga arbete. Det som tas upp under utbildningsdagar i jämställdhetsfrågor, menar de intervjuade, är ofta övergripande frågor om jämställdhet och som ofta inte relaterar till närbyråkraternas dagliga arbete. Intervjupersonerna anser att det istället är under personal- och fortbildningsdagar, vilket är ungefär fyra gånger per år, som jämställdhetsfrågor kan diskuteras i relation till närbyråkraternas dagliga arbete i verksamheterna. De intervjuade

uppger att de har genomgått utbildning i jämställdhetsfrågor och att de ser det som deras ansvar att föra vidare den kunskap som de har erhållit till närbyråkraterna.

”Som ledare har jag fått utbildning i jämställdhetsfrågor och då skall jag ta ner det och prata om det med medarbetarna.” (EC4)

Intervjupersonerna uppger att det inte alltid är lätt att relatera den kunskap de har i jämställdhetsfrågor till närbyråkraternas dagliga arbete. Men intervjupersonerna menar att det viktigaste är att det som de tar upp under personal- och fortbildningsdagar berör närbyråkraterna och att det väcker frågor kring hos närbyråkraterna hur de utför sina arbetsuppgifter.

”Det är det här vi skall jobba med, ja hur gör vi det då. Och just det här tycker jag är ganska viktigt, att om man skall förändra någonting så måste man göra någonting som verkligen berör en. Behöver inte vara en skrämselfrej utan någonting som gör att det ändå hugger tag i en själv som person. Och det kan vara ganska personligt vad det än är. Men man måste kunna hitta de där grejerna för annars uppfattas det som att det inte riktigt är min grej, utan det blir liksom mer att det låter kul och intressant och man förhåller sig till det på något allmänt sätt.” (EC2)

Vidare menar intervjupersonerna att deras arbete skulle underlättas om det fanns tillgång till jämställdhetsexperter som kan komma in i verksamheten och tala om jämställdhet och handleda både dem och närbyråkraterna under personal- och fortbildningsdagarna.

”Det kan nog vara en fördel om någon med kunskap som är mer legitim, den kan det här, den vet exakt, den är utbildad i det och har andra ögon på något sätt, kom.” (EC1)

Sammanfattningsvis tolkas detta som att enhetscheferna uppfattar att de har tillgång till utbildningsstyrning. Enhetscheferna har möjlighet att dels bestämma att närbyråkraterna skall genomgå utbildning i jämställdhetsfrågor, även om resurserna för sådana utbildningsdagar ofta saknas, men de kan även bestämma att jämställdhetsfrågor skall diskuteras under personal- och fortbildningsdagar. Vidare tolkas detta som att enhetscheferna använder utbildningsstyrning för att styra närbyråkraternas handlingar genom att påverka deras intressen och värderingar. Detta då enhetscheferna uppfattar att det bästa sättet för dem att för

vidare den kunskap de har i jämställdhetsfrågor är genom att väcka frågor som berör närbyråkraternas tankar kring hur de utför sina arbetsuppgifter.

Målstyrning

Enhetscheferna har kommunfullmäktiges budget för Göteborgs stad att förhålla sig till i deras styrning av närbyråkraternas jämställdhetsarbete, då enhetscheferna skall konkretisera och omsätta i praktiken de prioriterade mål och inriktningar som anges i budgeten (Göteborgs stads budget 2011, s. 5). I kommunfullmäktiges budget för Göteborgs stad 2011 är jämställdhet ett av de prioriterade målen. Målet är att: ” - Andelen jämställdhetssäkrade verksamheter inom nämnder och bolag ska öka.” (Göteborgs stads budget 2011, s. 11). I budgeten framkommer det inte vad jämställdhetssäkrad verksamhet är och på en fråga vad målet innebär så svarade informantpersonen på jämställdhet- och mångfaldsenheten att:

”Det finns ingen klar definition av vad jämställdhetssäkrad verksamhet är, det har blivit ett begrepp som man använder olika.” (JM)

Informantpersonen menar att målet inte är tänkt som direkt styrande utan att det i första hand skall tolkas som en signal till nämnder och bolag om att ett jämställdhetsarbete skall bedrivas inom deras verksamheter. Att målet är övergripande och oklart formulerat, menar informantpersonen, beror på att det inte går att precist ange hur jämställdhetsarbetet skall bedrivas i de olika nämndernas och bolagens verksamheter. Informantpersonen menar att målet endast anger att ett jämställdhetsarbete skall bedrivas och inte hur, men att det också är tanken med målet. Vidare uppger informantpersonen att målet inte är mätbart.

Uppfattningarna bland intervjupersonerna om målets innebörd och dess inverkan på deras verksamheter är dock ändå samstämmiga, trots att ingen definition av målet finns.

”Som vi skall jobba så är det ju att de beslut som vi tar inte skall vara påverkade av vilket kön den sökande har, att man inte skall få mer eller mindre om man nu är man eller kvinna.” /.../ Vi ska behandla varje individ som en individ oavsett kön. Men jämställdhetsarbetet skall finnas med hela tiden när vi jobbar med våra utredningar och våra beslut.” (EC1)

”Det handlar om att man skall ha tänket med sig, att det inte bara handlar om det här med man/kvinna utan att det är mer komplicerat än så. Det handlar om att kön inte skall påverka beslut.” (EC6)

Detta tolkas som att intervjupersonerna uppfattar att målets innebörd är att ett jämställdhetsperspektiv skall genomsyra det dagliga arbetet i deras verksamheter, dvs. att deras verksamheter skall jämställdhetsintegreras. Intervjupersonerna uppger att de under en längre tid arbetat med jämställdhetsfrågor inom deras verksamheter och att fokus legat på att de beslut som närbyråkraterna fattar inte skall vara påverkade av vilket kön som den enskilde medborgaren har. De intervjuade menar att målet inte inneburit någon förändring i utformningen av jämställdhetsarbetet i deras verksamheter och att målet inte pekar ut någon ny riktning utan slår endast fast att jämställdhetsarbetet inom deras verksamheter skall fortsätta som tidigare. Vilket innebär, menar intervjupersonerna, att de inte arbetar för att uppnå målet.

”Att jämställdhetssäkra verksamheten, det har jag aldrig funderat på. Så på det sättet har jag aldrig gått in så instrumentellt och tittat på det.” (EC4)

Intervjupersonerna anger även att de inte uppfattar att målet är mätbart och att det troligtvis inte är möjligt att mäta närbyråkraternas jämställdhetsarbete.

”Inte jag i alla fall skulle jag vilja säga, inte jag, jag jobbar inte med mått.”(EC2)

”Ja hur mäter man det. /.../ Vi har hittills inte hittat något bra sätt att mäta det.” (EC6)

Intervjupersonerna uppger att de inte är kritiska till att det inte finns någon definition av målet eller att det inte är mätbart. Samtidigt lyfter intervjupersonerna fram behovet av tydligare och mer långsiktiga mål som mer precist anger hur jämställdhetsarbetet i deras verksamheter skall bedrivas och hur måluppfyllelse skall uppnås. Detta, menar intervjupersonerna, för att på ett mer distinktare sätt kunna avgöra om deras styrning av närbyråkraternas jämställdhetsarbete är i rätt riktning eller om de måste förändra styrningen. Intervjupersonerna pekar på att de inte vet vilka effekter som deras styrning av närbyråkraternas jämställdhetsarbete ger upphov till. Vilket, menar intervjupersonerna, innebär att de inte kan avgöra om jämställdhetsarbetet i verksamheterna bidragit till ökad jämställdhet eller inte.

”Det svåra ibland kan jag tänka att det mål som man har utifrån politikernas sida är väldigt allmänt formulerat. Det gör det lite knivigt att veta om man uppfyllt det eller inte. För vad är det egentligen vad som krävs för att man skall uppfylla det, där är jag lite svävande. Det vet jag inte.” (EC2)

”Det här stora målet känns lite. Det är svårt att styra sina medarbetar med det, för det är nog mer för politiker känns det som än för medarbetarna. /.../ Jag tror att man måste mer ha helheten och förståelsen på det stället, vad jämställdhet står för här och så vidare.”

(EC3)

Så här långt i redovisningen av resultatet ligger enhetschefernas målstyrning av närbyråkraternas jämställdhetsarbete i linje med den kritik som riktats mot denna styrningsform (Rombach 1991). Målet är oklart formulerat och inte mätbart samt att enhetscheferna inte arbetar för att uppnå målet. Detta tolkas som att enhetschefernas målstyrning av närbyråkraternas jämställdhetsarbete är misslyckad. Vidare skulle detta kunna tolkas som att enhetscheferna uppfattar att de inte har tillgång till målstyrning. Men intervjupersonerna menar dock att målet fyller en viktig funktion.

”Sen är det kanske ändå inte bara är att man sätter det som ett prioriterat mål, det är liksom hela. Jag tror att det påverkar kanske mer hur utvecklingen går med din verksamhet, hur man påverkar och utvecklar själva verksamheten.” (EC3)

”Målet har stor betydelse för hur vi arbetar med jämställdhetsfrågor, som jag tycker är viktiga inte bara för verksamheten utan för samhällsutvecklingen. Tack vare att budgetmålet trycker på hålls frågan levande. På så sätt är budgetmålet en bra press att arbeta vidare.” (EC4)

”Men att man pratar om jämställdhetsfrågan, att man arbetar med frågan, att man på något sätt har den aktiv på något slags tydligt sätt ändå. Det är väl det som man skall ha, har man det så upplever jag ändå att det håller frågan levande och är observant på det.”

(EC2)

Intervjupersonerna menar att målet har lett till större fokus på jämställdhetsfrågor i deras verksamheter och att deras styrning av närbyråkraternas jämställdhetsarbete givits mer legitimitet. Målet, menar intervjupersonerna, har skapat ett större utrymme för dem att föra diskussioner med närbyråkraterna om vad jämställdhet innebär för deras arbete i verksamheterna.

”Det blir ju lite mer diskussion därför att man ser på det på lite olika sätt, det finns ju de som ser det utifrån att jag behandlar alla lika oavsett om det är en man eller kvinna. Jag tror inte att vi gör det så kategoriskt utan att det kan finnas med ett tankesätt utifrån kön

och jag tror att vi måste jobba med det aktivt hela tiden. Att tänka till och liksom fundera över, skulle jag ha tänkt på samma sätt om det hade varit en person av motsatt kön. Där kan jag väl se att min arbetsgrupp ser olika på frågan.” (EC1)

Detta tolkas som att enhetscheferna uppfattar att de har tillgång till målstyrning. För även om enhetschefernas målstyrning av närbyråkraternas jämställdhetsarbete tolkas som misslyckad fyller målet en viktig funktion i deras styrning av närbyråkraternas jämställdhetsarbete. Målet skapar legitimitet för enhetschefernas styrning och skapar utrymme för dem att föra diskussioner med närbyråkraterna om det jämställdhetsarbete som de bedriver i verksamheterna.

Vidare tolkas detta som att enhetscheferna inte använder målstyrning till att genom kontroll styra närbyråkraternas handlingar. Då målet inte är mätbart men även för att enhetscheferna inte ser det som en möjlighet att mäta närbyråkraternas jämställdhetsarbete. Istället tolkas detta som att enhetscheferna använder målstyrning till att styra närbyråkraternas handlingar genom att påverka deras intressen och värderingar. Då målet ger enhetscheferna mer legitimitet att föra diskussioner med närbyråkraterna om deras jämställdhetsarbete.

Styrning genom delaktighet

Om närbyråkraterna får vara delaktiga i diskussioner kring hur jämställdhetsarbetet skall utformas, antas närbyråkraterna komma med egna förslag på förbättringar och förändringar vilket i sin tur antas leda till ett mer framgångsrikt jämställdhetsarbete (Franzén m.fl. 2007:55). Det innebär att närbyråkraternas perspektiv och kunskap om offentliga åtgärder tas tillvara och istället för att reducera deras handlingsutrymme används närbyråkraternas handlingsutrymme till att förbättra de offentliga åtgärderna (Maynard-Moody m.fl. 1990).

Intervjupersonerna anser att det prioriterade jämställdhetsmålet i kommunfullmäktiges budget har skapat ett utrymme för dem att föra diskussioner med närbyråkraterna om jämställdhetsfrågor. De intervjuade menar att det är genom diskussioner med närbyråkratern som jämställdhetsperspektivet kan få utrymme på ett naturligt sätt. Det viktiga, menar intervjupersonerna, är att närbyråkraterna får kunskap om vad jämställdhet innebär i det dagliga arbetet. Att i diskussioner med närbyråkraterna om jämställdhetsfrågor, menar de intervjuade, måste jämställdhetsbegreppet knytas an till den kontext som närbyråkraterna arbetar i. Detta, menar de intervjuade, för att inte jämställdhetsbegreppet skall bli för abstrakt och urholkas sitt innehåll.

”Att få in diskussionen och det tänket på ett naturligt sätt. Att det inte blir något konstlat. Jag går ju ingen utbildning för att, sen kan man behöva utbildning naturligtvis, men jag skall inte lära mig det när jag går utbildning. Utan jag skall lära mig i det dagliga arbetet.” (EC1)

Intervjupersonerna uppger att det är under metodhandledningar, där de intervjuade tillsammans med närbyråkraterna går igenom fall och där diskussioner förs om vilka åtgärder som bör vidtas, som de har möjlighet att föra mer djupare diskussioner med närbyråkraterna om jämställdhetsfrågor och deras jämställdhetsarbete.

”Jag tror att det är när vi jobbar och har våra metodhandledningar som vi har en gång i veckan och diskuterar ärenden. Att vi då på ett naturligt sätt får in det. Det är där diskussioner kan väckas, där går det lättare att få in det på ett naturligt sätt så att det inte känns som att det är något onaturligt.” (EC6)

”Det viktigaste är att ha en levande diskussion under metodhandledningarna, för att på det sättet kan man vara lite ifrågasättande, Är det rimligt, vettigt? Och på det sättet få en diskussion om jämställdhetsperspektivet då.” (EC1)

De intervjuade uppger att de ibland följer upp vad som bestämts under metodhandledningar, dvs. om närbyråkraterna fattat de beslut som intervjupersonerna ansett att de bör ha fattat, men att detta inte görs kontinuerligt. De intervjuade menar att det inte finns ett tidsmässigt utrymme i deras arbete för att kontrollera alla beslut som närbyråkraterna fattar, men intervjupersonerna menar vidare att de inte känner ett behov av att kontrollera de beslut som närbyråkraterna fattar. Då de litar på att närbyråkraterna fattat de beslut om åtgärder som de kommit överrens om under metodhandledningarna.

Intervjupersonerna uppger att det är de som bär ansvaret för att ett jämställdhetsperspektiv finns med under metodhandledningarna. De intervjuade menar att även om de anser att ett jämställdhetsperspektiv alltid skall finnas med, är det inte självklart att det alltid finns med under metodhandledningarna. Ibland, menar intervjupersonerna, kan jämställdhetsperspektivet trängas bort av andra perspektiv. Att i vissa fall är det andra perspektiv som uppfattas som mer akuta eller mer relevanta och att jämställdhetsperspektivet då kan glömmas bort.

”Men det viktigaste är väl ändå på något sätt att avsätta tid när vi har diskussion om ärenden. Det är ju då som vi kan ta upp, och det blir ett naturligt sätt att ta upp det, om vi gör det i samband när vi pratar. /.../ Jag ska inte säga att det alltid funnits med. Men jag kan säga att det är då som vi skall se till att ha med jämställdhetsperspektivet på ett naturligt sätt.” (EC1)

”Just de här grundläggande sakerna kan ibland glömmas bort. Att vi skall arbeta långsiktigt med just jämställdhetsperspektivet och att det är en process. Det glöms ibland bort när det blir problem.” (EC3)

Intervjupersonerna menar att de i diskussioner med närbyråkraterna om jämställdhetsfrågor och det jämställdhetsarbete som de skall bedriva i verksamheterna bryter ner jämställdhetsbegreppet. Detta, menar de intervjuade, för att närbyråkraternas skall förstå vad deras jämställdhetsarbete innebär i praktiken för deras arbete. Att den mest fördelaktiga metoden för att påvisa för närbyråkraterna vad deras jämställdhetsarbete innebär i det dagliga arbetet är att ge påtagliga exempel.

”Det bästa sätt tycker jag ändå har varit att göra det väldigt tydligt, jag har till exempel gått igenom varje tjänst och titta på att du har procentuellt så här många kvinnor på den tjänst, ensamstående kvinnor som kanske har barn, och vi vet rent statistiskt att i den gruppen med missbruksproblematik är 70-80 procent av kvinnorna utsatta för våld i nära relationer. /.../ Konkreta exempel som gör att man tänker oj då måste det faktiskt också vara så att en hel del av de ärenden som jag har, där förekommer det och har inte jag tänkt på det kanske. Hur skall jag på något sätt få upp det, hur ska jag närma mig för att få fram vad det handlar om. Det är lite grann det här att man bokstavligen får det konkret för sig att det handlar om mina ärenden.” (EC2)

De intervjuade menar vidare däremot att de upplever att det är svårt att ändra närbyråkraternas sätt att tänka genom diskussioner.

”Man får väldigt stor respekt för att människor har väldigt svårt att ändra attityder. Tyvärr är det väldigt svårt. Många kan vara ganska övertygade att de faktiskt tycker fel, men kan ändå inte ändra på sig. Så korkat är det ibland tycker jag. Någonstans tänker jag ändå att det viktiga är att man väcker känslor över att jämställdhetsfrågor är någonting som påverkar ens beslutstagande och om man blivit lite retad i det så man ändå har känt att det

bubblar upp lite konstigheter. Då tror jag ändå på något sätt att man har det med sig, eller hoppas jag.” (EC2)

Sammanfattningsvis tolkas detta som att enhetscheferna uppfattar att de har tillgång till styrning genom delaktighet. Detta då enhetscheferna uppger att de för diskussioner med närbyråkraterna och deras jämställdhetsarbete, vilket tyder på att närbyråkraterna ges befogenheter att vara delaktiga i diskussioner kring hur jämställdhetsarbetet skall utformas.

Enhetscheferna uppger att de till viss del kontrollerar de beslut som närbyråkraterna fattar. Vilket tyder på att enhetscheferna till en liten del kontrollerar närbyråkraternas handlingar, men då detta inte görs kontinuerligt tolkas detta som det är i en väldigt liten grad som enhetscheferna kontrollerar närbyråkraternas handlingar. Istället tolkas det som att enhetscheferna i diskussioner med närbyråkraterna styr närbyråkraternas handlingar genom att påverka deras intressen och värderingar.

6. Slutsatser och diskussion

6.1 Att styra utan resurser

Den slutsats som dras av resultatet är att enhetscheferna uppfattar att de inte har tillgång till styrning genom tilldelning av resurser samt rekryteringsstyrning. Vilket besvarar en del av uppsatsens första frågeställning, dvs. vilka styrningsformer som enhetscheferna uppfattar att de inte har tillgång till, resultatet kan dock inte besvara uppsatsens andra frågeställning då den avser de styrningsformer som enhetscheferna uppfattar att de har tillgång till.

Enhetscheferna har inte möjlighet att avsätta resurser till närbyråkraternas jämställdhetsarbete från den egna verksamhetens budget då resurserna redan är för knappa. Vidare har enhetscheferna inte möjlighet att söka och tilldelas resurser extern specifikt för närbyråkraternas jämställdhetsarbete. Med andra ord, enhetscheferna har inte tillgång till resurser som är specifikt avsedda för deras styrning av närbyråkraternas jämställdhetsarbete.

I tidigare studier om implementering av jämställdhetsintegrering framhålls resurser som en av de viktigaste faktorerna bakom framgångsrikt arbete med jämställdhetsintegrering (Franzén m.fl. 2007:52) och bristande resurser som en faktor för ej framgångsrikt arbete med jämställdhetsintegrering (Stenstöta 2009).

Det går inte att dra några slutsatser om enhetschefernas arbete med jämställdhetsintegrering, dvs. enhetschefernas styrning av närbyråkraternas

jämställdhetsarbete, är framgångsrikt eller ej. Detta då närbyråkraternas jämställdhetsarbete inte varit i fokus i denna uppsats. Men resultatet tyder på att enhetscheferna har för små resurser i deras styrning av närbyråkraternas jämställdhetsarbete, vilket tolkas som att om enhetscheferna hade haft tillgång till styrning genom tilldelning av resurser, hade deras arbete med jämställdhetsintegrering varit mer framgångsrikt.

Enhetscheferna strävar efter att sammansättningen av närbyråkrater som arbetar inom deras verksamheter skall vara jämställd. Dock är idag majoriteten av dem som arbetar inom deras verksamheter kvinnor. Att sammansättningen inte är jämställd har mycket att göra med att yrkena inom enhetschefernas verksamheter är kvinnodominerade. Slutsatsen som dras är att det är hur arbetsmarknaden ser ut för dessa yrken som leder till att enhetscheferna inte har tillgång till rekryteringsstyrning.

Enhetschefernas uppfattningar om rekryteringsstyrning ligger dock i linje med teorier om att vilka handlingar som vidtas och vilka beslut som fattas påverkas av olika gruppers närvaro (Lindvert 2002). Samt att jämställdhet utåt samhället förenklas om sammansättningen av närbyråkraterna är jämställd (Stensöta 2009:15).

Det är däremot svårt att dra några slutsatser om enhetschefernas styrning av närbyråkraternas jämställdhetsarbete hade förbättras om sammansättningen av närbyråkrater varit jämställd. Då som tidigare nämnt har inte närbyråkraternas jämställdhetsarbete varit i fokus i denna uppsats, men även för att sammansättning av närbyråkraterna i verksamheterna inte är jämställd. Det går således inte att göra en jämförelse mellan två verksamheter där det i en verksamhet varit en jämn könsfördelning av närbyråkrater och där det i en varit en ojämn könsfördelning av närbyråkrater.

6.2 Att styra genom diskussion

Den slutsats som dras av resultatet är att enhetscheferna uppfattar att de har tillgång till utbildningsstyrning, målstyrning samt styrning genom delaktighet. Vilket besvara den andra delen av uppsatsens första frågeställning, vilka styrningsformer som enhetscheferna uppfattar att de har tillgång till. Vidare dras slutsatsen att enhetscheferna använder dessa tre ovannämnda styrningsformer till att styra närbyråkraternas handlingar genom att påverka deras intressen och värderingar. Vilket besvarar uppsatsens andra frågeställning.

Enhetscheferna har möjlighet att dels bestämma att närbyråkraterna skall genomgå utbildning i jämställdhetsfrågor och de kan även bestämma att jämställdhetsfrågor skall diskuteras under personal- och fortbildningsdagar. Slutsatsen som dras är att det som tas upp

under utbildningsdagar i jämställdhetsfrågor måste beröra närbyråkraters dagliga arbete i verksamheterna, vilket ligger i linje med tidigare studier om jämställdhetsintegrering (jmf Franzén m.fl. 2007:51). Med andra ord, endast utbildning i jämställdhetsfrågor ger inte närbyråkraterna tillräcklig kunskap för att de skall kunna bedriva ett adekvat jämställdhetsarbete, utan närbyråkraterna måste få kunskap i jämställdhetsfrågor som de kan använda i det dagliga arbetet.

Vidare krävs för framgångsrik målstyrning bland annat att målen är klart definierade och mätbara samt att de anställda arbetar för att uppnå målen (Rombach 1991). Slutsatsen som dras av resultatet är att enhetschefernas målstyrning av närbyråkraternas jämställdhetsarbete är misslyckad. Då målet inte har en definition, det är inte mätbart samt att enhetscheferna inte arbetar för att uppnå målet. Enhetschefernas uppfattningar om målets innebörd är dock samstämmiga, trots att målet inte har en definition. Slutsatsen som dras är att enhetscheferna uppfattar att målets innebörd är att deras verksamheter skall jämställdhetsintegreras, dvs. att enhetscheferna uppfattar att målets innebörd är att de skall implementera jämställdhetsintegrering. Men då enhetscheferna menar att de under en längre tid arbetat med implementeringen av jämställdhetsintegrering i deras verksamheter dras slutsatsen att enhetschefernas styrning av närbyråkraternas jämställdhetsarbete inte påverkats av målet. Med andra ord, målet har inte inneburit någon förändring av enhetschefernas styrning av närbyråkraternas jämställdhetsarbete.

Målet ger däremot enhetschefernas styrning av närbyråkraternas jämställdhetsarbete ökad legitimitet och skapar ett utrymme för enhetscheferna att föra diskussioner med närbyråkraterna och deras jämställdhetsarbete. Slutsatsen som dras är att målet är en kanal för ökad diskussion om jämställdhet i verksamheterna.

Närbyråkraterna ges befogenheter att vara delaktiga i diskussioner kring hur jämställdhetsarbetet i verksamheterna skall utformas. Det går dock inte att dra några slutsatser om hur pass mycket enhetscheferna tar närbyråkraternas kunskap och perspektiv i beaktelse, eller om närbyråkraterna kommer med egna förslag på förbättringar och förändringar, då som tidigare nämnt att närbyråkraternas uppfattningar inte varit i fokus i denna uppsats.

Slutsatsen som dras är att det är genom diskussioner med närbyråkraterna som enhetscheferna styr närbyråkraternas jämställdhetsarbete samt att enhetscheferna styr närbyråkraternas handlingar genom att påverka deras intressen och värderingar. Det går dock inte att dra några slutsatser om enhetscheferna i realiteten påverkar närbyråkraternas intressen och värderingar, och då enhetscheferna menar att de upplever att det är svårt att ändra

närbyråkraternas sätt att tänka dras slutsatsen att närbyråkraterna har svåra svårigheter att styra närbyråkraternas jämställdhetsarbete.

6.3 Avslutande diskussion

I uppsatsens inledningskapitel konstaterades det att kommuners implementering av jämställdhetsintegrering och det jämställdhetsarbete som bedrivs i kommuners verksamheter är avgörande för förverkligandet av de jämställdhetspolitiska målen. Vilket innebär att om reell jämställdhet mellan kvinnor och män skall uppnås vid de tjänster och den service som tillhandahålls medborgarna, fördras att ett jämställdhetsperspektiv finns med som en förutsättning för allt arbete som bedrivs i de kommuners verksamheter.

Men för att inte jämställdhetsintegrering endast skall implementeras på en symbolisk nivå, att jämställdhetspolicys tas fram och att jämställdhetsmål formuleras, krävs större fokus på det jämställdhetsarbete som faktiskt bedrivs i kommuners verksamheter. Mer specifikt, på det jämställdhetsarbete som närbyråkrater bedriver. Detta då närbyråkrater har ett stort inflytande över utfallet av den förda politiken (Lipsky 1980).

Resultatet i denna uppsats visar att den styrningsform som enhetschefer i första hand har tillgång till i deras styrning av närbyråkraters jämställdhetsarbete är styrning genom diskussion. Vidare visar resultatet att denna styrningsform främst används till att väcka tankar och känslor om jämställdhet, vilket innebär att enhetschefer har stora svåra svårigheter och i realiteten få möjligheter att styra närbyråkraters jämställdhetsarbete.

Detta kan ses som en hindrande faktor för implementeringen av jämställdhetsintegrering, men även som en brist i den svenska jämställdhetspolitiken. För även om Sverige brukar framhållas som ett föregångsland vad gäller jämställdhet (Lindvert 2002) och implementering av jämställdhetsintegrering (Daly 2005), visar resultatet i denna uppsats på att den svenska jämställdhetspolitiken är svår att realisera i de kommunala verksamheterna.

Det krävs således fler studier om implementering av jämställdhetsintegrering och framtida studier om implementering av jämställdhetsintegrering med fokus på styrningen av närbyråkraters jämställdhetsarbete. Mer specifikt hur enhetschefer för diskussioner med närbyråkrater om jämställdhet och det jämställdhetsarbete som närbyråkrater skall bedriva. Skulle kunna öka kunskapen om huruvida diskussioner i realiteten påverkar närbyråkraters jämställdhetsarbete. Men även om olika diskussionsformer påverkar närbyråkraters jämställdhetsarbete på olika sätt.

7. Referenser

7.1 Tryckta källor

Brorström, Björn (1998) *Samhällsvetenskaplig problemställning och kvalitativa forskningsmetoder: en rapport med fokus på kommunforskning i Västsverige*. Göteborg: Bokförlaget BAS.

Bryman, Alan (2008) *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.

Callerstig, Anne Charlott m.fl. (2010) *Program för hållbar jämställdhet: slutrapport*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.

Daly, Mary (2005) "Gender Mainstreaming in Theory and Practice." *Social Politics: International studies in Gender, State and Society*. Vol. 12, No. 3, sid. 233-450.

Esaiasson, Peter m.fl. (2007) *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts juridik.

Franzén, Cristina m.fl. (2007) *Jämställdhet: människovärde och mänskliga rättigheter*. Uppsala: Stiftelsen Näringslivets ledarskapsakademi.

Johansson, Roine (2007) *Vid byråkratins gränser: om handlingsfrihetens organisatoriska begränsningar i klientrelaterat arbete*. Lund: Arkiv.

Jutterdal, Anna (2008) *Jämställdhetsarbete - en utmaning för kommuner och landsting*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.

Lindvert, Jessica (2002) *Feminism som politik: Sverige och Australien 1960-1990*. Umeå: Boréa.

Lipsky, Michael (1980) *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.

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

Maynard-Moody m.fl. (1990) "Street-Wise Social Policy: Resolving the Dilemma of Street-Level Influence and Successful Implementation", *The Western Political Quarterly*, Vol. 43, Nr. 4, sid. 833-848.

Osika, Ingrid m.fl. (2010) *Hemtjänsten i Botkyrka kommun: en gender budget-analys*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.

Pincus, Ingrid (2002) *The politics of gender equality policy: a study of implementation and non-implementation in three Swedish municipalities*. Örebro: Örebro universitet.

Rombach, Björn (1991) *Det går inte att styra med mål!: en bok om varför den offentliga sektorns organisationer inte kan målstyras*. Lund: Studentlitteratur.

Rothstein, Bo (red) (2001) "Den fungerande organisationen" i Rothstein, Bo (red) *Politik som organisation: förvaltningspolitikens grundproblem*. Stockholm: SNS.

Rothstein, Bo (2006) *Vad bör staten göra? Om välfärdsstatens moraliska och politiska logik*. Stockholm: SNS.

Sannerstedt, Anders (2001) "Implementering – hur politiska beslut genomförs i praktiken" i Rothstein, Bo (red) *Politik som organisation: förvaltningspolitikens grundproblem*. Stockholm: SNS.

Schierenbeck, Isabell (2003) *Bakom välfärdsstatens dörrar*. Umeå: Boréa

Smirthwalte, Goldina (2007) *(O)jämsliddhet i hälsa och vård: en genusmedicinsk kunskapsöversikt*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.

Statistiska Centralbyrån (2010) *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet*. Stockholm: Statistiska Centralbyrån.

Stenstöta, Helena (2009) *Jämställdhetsintegrering vid statliga myndigheter*. Rapport för Program Jämi. Rapport 2009/2.

Tollin, Katharina, ”*Det måste finnas män med för att det skall bli jämställt...*”: En utvärdering av Mainstreamingprojektet inom Arbetsmarknadsverket i Västerbotten. Umeå: Umeå universitet. Statsvetenskapliga institutionen, forskningsrapport 2000:4.

Wittbom, Eva (2009) *Att spränga normer: om målstyrningsprocesser för jämställdhetsintegrering*. Stockholm: Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.

7.2 Offentliga dokument

SOU 2007:15 *Stöd för framtiden – om förutsättningar för jämställdhetsintegrering*. Stockholm: Fritzes.

Statskontoret (2005) *En effektivare jämställdhetspolitik*. Statskontoret 2005:1.

Regeringens proposition 1993/94:147 *Delad makt delat ansvar*.

Regeringens proposition 2005/06:155 *Makt att forma samhället och sitt eget liv – nya mål i jämställdhetspolitiken*.

Regeringens skrivelse 2008/09:198 *En jämställd arbetsmarknad – regeringens strategi för jämställdhet på arbetsmarknaden och i näringslivet*.

7.3 Internetkällor

Göteborgs stad 2011-05-10

[http://www.goteborg.se/wps/portal/!ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gjU-9AJyMvYwML1xAnAyNjc2MXZ7MAIw8fl6B8pFm8n79RqJuJp6GhhZmroYGRmYeJk0-Yp4G7izEB3X4e-bmpgW5EeUA6xipwg!/?dl2/d1/L0IDU0IK_SWdrbUEhIS9JRFJBQUlpQ](http://www.goteborg.se/wps/portal/!ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gjU-9AJyMvYwML1xAnAyNjc2MXZ7MAIw8fl6B8pFm8n79RqJuJp6GhhZmroYGRmYeJk0-Yp4G7izEB3X4e-bmpgW5EeUA6xipwg!/)

2dBek15cXchL11CSkoxTkExTkk1MC01RncvN18yNUtRQjJKMzA4RVRCMDIzNzNEQzZ
QMkhEMi95SE82TjIzMzYwMDU1/?WCM_PORTLET=PC_7_25KQB2J308ETB02373DC
6P2HD2_WCM&WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/goteborg.se/goteborg_se
/politikoorganisation/organisation/fackforvaltningar/stadskansliet/art_n010_polorg_stadskansl
iet_personalstrategiska_jamstalldhet 2011-05-17

7.4 Övriga källor

Jämställdhetspolicy för Göteborgs stad, antagen av Göteborgs stads kommunfullmäktige
2005-15-08.

Göteborgs Stads budget 2011.

Reglemente för Göteborgs stadsdelsnämnder.

7.5 Intervjuer

Göteborgs Stads stadskansli jämställdhets- och mångfaldsenheten.

JM 2011-05-05

Enhetschefer.

EC1 2011-05-03

EC2 2011-05-05

EC3 2011-05-06

EC4 2011-05-10

EC5 2011-05-10

EC6 2011-05-11

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide

Kort inledning om intervjuens syfte samt information om anonymitet.

Målstyrning

Det prioriterade jämställdhetsmålet i Göteborgs stads budget är att antalet jämställdhets säkrade verksamheter skall öka. Kan du beskriva vad det innebär för jämställdhetsarbetet i din verksamhet?

Hur upplever du målets omfattning och klarhet?

Vilken betydelse upplever du att målet har för närbyråkraternas jämställdhetsarbete?

Hur upplever du att du bäst kan förmedla innebörden av målet till närbyråkraterna?

Hur upplever du att du kan mäta närbyråkraternas jämställdhetsarbete?

Utbildningsstyrning

Finns det utbildning för närbyråkraterna rörande jämställdhetsfrågor?

Kan du bestämma om närbyråkraterna skall genomgå utbildning i jämställdhetsfrågor?

Hur upplever du att närbyråkraternas jämställdhetsarbete påverkats av utbildningsdagar i jämställdhetsfrågor?

Styrning genom tilldelning av resurser

Vad finns det för resurser som är avsedda för närbyråkraternas jämställdhetsarbete?

Rekryteringsstyrning

Hur ser könsfördelningen ut av närbyråkraterna som arbetar i din verksamhet ut?

Försöker du få en jämn könsfördelning av närbyråkrater som arbetar i din verksamhet?

Upplever du att det är problematiskt för jämställdhetsarbetet att majoriteten av närbyråkraterna som arbetar i din verksamhet är kvinnor?

Styrning genom delaktighet

Hur upplever du att synen på vad avses med jämställdhet är inom din verksamhet?

Närbyråkraternas kunskap om jämställdhetsarbetet i verksamheten, tar du det i beaktelse?

Får närbyråkraterna vara med att utforma det jämställdhetsarbete som de skall bedriva?

Hur upplever du att du kan förmedla till närbyråkraterna att deras jämställdhetsarbete är viktigt?