

Masteruppsats i offentlig förvaltning VT 2012

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Sara Mellander

Handledare: Rolf Solli

Examinator: Stig Montin

När det privata blir involverat gäller det att hålla förändringen levande

Normkritisk förändring i offentlig sektor

TACK!

Jag vill tacka personalen på Individ och familjeomsorgen i Rosengård som avsatte tid från sitt arbete för att tala med mig. Utan Er hade uppsatsen inte varit möjlig att genomföra! Ett tack riktas också till min handledare Rolf Solli för givande diskussioner under uppsatsskrivandet.

Abstract

Offentligt finansierade verksamheter har ett ansvar att tillgodose alla medborgares behov oavsett kön, sexuell läggning, etnicitet, religion och funktionsnedsättning. Utifrån detta ansvar genomförs ofta utvecklingsprojekt för att förändra organisationen och dess verksamhet till att bli mer jämlik och icke diskriminerande. Syftet med uppsatsen är att undersöka de särskilda förutsättningar som omger implementeringsprocessen vid en normkritisk förändring i offentlig sektor. Detta genom att utifrån ett institutionellt perspektiv på organisering undersöka hur medarbetare som är involverade i ett jämställdhetsprojekt inom offentlig sektor reflekterar och handlar utifrån förändringens innehåll och deras yrkesroller i organisationen.

Genom en ökad kunskap om normkritisk förändring i offentlig sektor kan praktikernas arbete utvecklas och eventuellt anpassas efter dess särskilda förutsättningar. Detta är något som kan öka möjligheterna att nå en institutionaliserad och därmed hållbar förändring där offentligt finansierad service inte diskriminerar samhällets medborgare.

Uppsatsen baseras på en studie av ett jämställdhetsprojekt inom Individ och familjeomsorgen (IoF) i Rosengård som ett exempel på en normkritisk förändring i offentlig sektor. En kvalitativ forskningsmetod i form av intervjuer har gjort det möjligt att ta del av de involverade medarbetarnas syn på och inställning till arbetet med ett normkritiskt förändringsprojekt. Referensramen utgörs av institutionell teori och översättningsperspektivet kombinerad med litteratur om normkritisk förändring och motstånd samt domänteorin, litteratur om ledningens roll i förändringsarbeten och närbyråkratens arbetsförhållanden.

Genom att utifrån referensramen tolka intervjumaterialet framkom det att ”förändringen hålls levande” genom att cheferna anpassar sina arbetsmetoder utifrån det motstånd som den normkritiska förändringen väcker när medarbetarnas normer kring kön i deras identitetsskapande utmanas. Men arbetsmetoderna anpassas också efter den komplexa arbetssituation som präglar socialarbetarna utifrån deras roll som närbyråkrater.

Det visade sig också att normkritisk förändring inte enbart innebär utmaningar utan också en styrka genom den energi som uppkommer hos medarbetarna från de känslor som den normkritiska idén väcker. Utifrån det studerade fallet framkom även att idén om jämställdhet inte enbart reser inom organisationen utan smittar av sig på de klienter som kommer i kontakt med socialarbetarna inom IoF. En institution är i detta fall inte enbart påverkad av människor inom organisationer eller ett resultat av sin omgivning genom mode. Idéer smittar av sig på den lokala organisationens omvärld. Något som torde vara aktuellt i offentliga organisationer som förser medborgarna med service genom direktkontakt.

Innehållsförteckning

1	Normkritisk organisationsförändring	1
1.1	Jämställdhetsförändring - ett exempel på normkritisk förändring	2
1.2	Perspektivval	3
1.3	Forskningsbakgrund	3
1.4	Problemformulering	4
1.4.1	Syfte och frågeställning	5
1.5	Disposition	5
2	Studiens genomförande	6
2.1	Forskningsansats	6
2.2	Studiens generaliserbarhet	6
2.3	Intervjuer som metod	8
2.4	Material	8
2.4.1	Ett normkritiskt förändringsprojekt	8
2.4.2	Urval av intervjupersoner	9
2.4.3	Intervjufrågor	10
2.4.4	Intervjuerna	10
2.4.5	Transkribering, redovisning och analys av material	11
2.5	Avgränsning	12
3	Referensram	14
3.1	Ett institutionellt perspektiv på organisering	14
3.1.1	Nyinstitutionell teori	14
3.1.2	Skandinavisk institutionell teori	15
3.1.3	Översättningsperspektivet	16
3.2	Jämställdhetsförändring och motstånd	18
3.2.1	Återställare och bortfiltrering	18
3.3	Domänteori och olika roller i ett förändringsarbete	19
3.3.1	De valdas domän	20
3.3.2	Administrationsdomänen och ledningens roll i förändringsarbeten	21
3.3.3	Servicedomänen och närbyråkratens roll	22
3.4	Referensramens relevans för det studerade fallet	23
4	Berättelser om arbetet med ett jämställdhetsprojekt	24
4.1	Jämställdhet – ett sätt att hantera den tydligt patriarkala omvärlden	24
4.2	Utmaningar i strävan mot ett jämställt bemötande	26

4.2.1	Det privata blir involverat.....	26
4.2.2	En komplicerad fråga för socialarbetarna.....	27
4.3	Hantering av utmaningar.....	29
4.3.1	En projektsatsning ger lite extra fyr.....	29
4.3.2	Det måste vara ett chefsuppdrag.....	29
4.3.3	Förändringen hålls levande genom att påminna, tjata och diskutera.....	31
4.3.4	Det hjälper att dokumentera.....	32
4.4	Positiva effekter.....	33
4.4.1	Malmö stad och aktuella händelser i media ger legitimitet.....	33
4.4.2	Jämställdhetsarbetet stärker organisationen.....	34
4.5	Stadsdelspolitikerna är frånvarande och överkliga.....	34
5	Analys.....	36
5.1	Jämställdhet – ett sätt att hantera den tydligt patriarkala omvärlden.....	36
5.2	Utmaningar i strävan mot ett jämställt bemötande.....	37
5.2.1	Det privata blir involverat.....	37
5.2.2	En komplicerad fråga för socialarbetarna.....	38
5.3	Hantering av utmaningar.....	39
5.3.1	En projektsatsning ger lite extra fyr.....	39
5.3.2	Det måste vara ett chefsuppdrag.....	39
5.3.3	Förändringen hålls levande genom att påminna, tjata och diskutera.....	40
5.3.4	Det hjälper att dokumentera.....	41
5.4	Positiva effekter.....	41
5.4.1	Malmö stad och aktuella händelser i media ger legitimitet.....	41
5.4.2	Jämställdhet stärker organisationen.....	42
5.5	Stadsdelspolitikerna är frånvarande och överkliga.....	42
6	Normkritisk förändring utmanar och smittar av sig.....	44
6.1	Den normkritiska idéns påverkan på reformens implementeringsprocess.....	44
6.2	Yrkesrollernas påverkan på reformens implementeringsprocess.....	45
6.3	Förändringen smittar av sig och ger positiva effekter.....	46
6.4	Diskussion kring resultatens bidrag.....	46
7	Referenser.....	48
8	Bilaga 1. Intervjufrågor.....	52

1 Normkritisk organisationsförändring

Den här uppsatsen tar sin utgångspunkt i att en reforms implementeringsprocess i organisationer påverkas av förändringsidéernas innehåll. Men det handlar också om hur människor tar emot idéer om förändring utifrån sina yrkesroller.

Planerad organisationsförändring kan åtskiljas baserat på komplexiteten av förändringen, hur ”djupt” förändringen avser att gå. Burke (2002) benämner det inkrementell respektive radikal förändring. En inkrementell förändring innebär en förändring som inte avser att förändra djupstrukturen i en organisation. Radikal förändring däremot berör djupstrukturen, det vill säga det som ibland kallas kulturen i en organisation (Alvesson & Sveningsson 2008:29; Sörgärde 2006:4-5). När den kultur som avses förändras är normerande kan detta kallas för normkritisk förändring. Med begreppet normkritisk förändring i denna studie avses en förändring av de sociala kategoriseringar som baseras på maktstrukturer i samhället som kön, sexuell läggning, etnicitet, religion och funktionsnedsättning (Eriksson-Zetterquist & Sthyre 2007; Eriksson-Zetterquist 2006).

När en planerad förändring avser att reformera normer baserade på maktstrukturer i samhället möter genomförandet utmaningar på flera plan. Dels den allmänna tröghet det innebär att förändra en organisation som är fast i sina rutiner genom institutionaliserade processer (Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011:47) och dels det motstånd som uppkommer när förändringen utmanar de sociala kategoriseringar utifrån vilka människorna har skapat sin egen identitet (Wahl et al 2011:9).

En organisationsförändring är beroende av att människor inom organisationen implementerar förändringen (Czarniawska & Joerges 1996:27). Människors handlande i en organisation påverkas av de perspektiv som deras arbete ger (Kouzes & Mico 1979:466). Därför kan ett rimligt antagande vara att människors yrkesroller i den aktuella organisationen påverkar implementeringen av förändringen.

Studier av hur människor påverkas av idéers normkritiska innehåll och av sina yrkesroller i arbetet med förändringen bidrar till en ökad förståelse för organisering av normkritisk organisationsförändring. Det kan underlätta det praktiska arbetet med den här typen av förändringsarbete men också stimulera till fortsatt kunskapsutveckling på området. Därmed ökar också möjligheterna att utmana de normer som upprätthåller sociala hierarkier baserade på maktstrukturer och som leder till diskriminering och exkludering (Eriksson-Zetterquist 2006).

1.1 Jämställdhetsförändring - ett exempel på normkritisk förändring

Jämställdhetsförändring är ett exempel på en normkritisk förändring. Könsordning är kopplat till makt och vad som anses manligt och kvinnligt är värdeladdat och skapas i relation till varandra (Sjöberg 2011:51; Wahl et al 2011:235). Genom att studera jämställdhetsförändring utvecklas kunskap om andra normkritiska förändringar. ”En ökad förståelse för förändring av organisationers könsordning kan ge en ökad insikt i hur förhållanden rörande andra kategorier kan förändras” (Eriksson-Zetterquist 2006).

I Sverige syftar regeringens jämställdhetspolitik till att ”motverka och förändra system som konserverar fördelningen av makt och resurser mellan könen på en samhällelig nivå” (Internetreferens 1). Jämställdhetsintegrering¹ är huvudstrategin för att uppnå de jämställdhetspolitiska målen. Det innebär att jämställdhetsperspektivet ska integreras i det dagliga arbetet och strategin har vuxit fram för att undvika att jämställdhetsfrågor skiljs från ordinarie verksamhet (Internetreferens 1).

Jämställdhetsintegrering som metod började användas på 90-talet och har sitt ursprung i den strategi som antogs på FN:s kvinnokonferens i Beijing 1995 för att nå målen i FN:s kvinnokonvention (CEDAW). Den europeiska deklARATIONEN om jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå (CEMR) har som syfte att främja jämställdhetsarbetet i den praktiska verksamheten och i det politiska beslutsfattandet på kommunal och regional nivå (Internetreferens 2).

För att uppnå målen i CEMR och jämställdhet i kommuner och landsting har regeringen fattat beslut om att ge stöd till Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) Program för hållbar jämställdhet (HÅJ). HÅJ är den hittills största satsningen på jämställdhetsintegrering i offentlig sektor. Inom ramen för programmet har 37 kommuner, landsting och organisationer fått stöd. Programmet har haft två delar; under 2008-2010 fick verksamheter projektstöd för att påbörja ett utvecklingsarbete och under 2011-2013 får utvalda projekt ytterligare stöd för att arbeta med att säkra långsiktiga resultat (Internetreferens 3). Ett mål med HÅJ har varit att kvalitetssäkra offentligt finansierade verksamheter och skapa en bättre samhällsservice för både kvinnor och män (Callerstig 2011:73).

¹ ”Jämställdhetsintegrering innebär att beslut inom alla politikområden ska präglas av ett jämställdhetsperspektiv... Eftersom jämställdhet mellan kvinnor och män skapas där ordinarie beslut fattas” (Internetreferens 1).

1.2 Perspektivval

För att kunna studera organisering och förändring behöver ett val göras angående hur organisationer som samhällsfenomen ska betraktas i studien. Perspektivvalet påverkar vad forskaren uppfattar under fältarbetet och i analysen av studien. Det är därför viktigt att förklara vilket perspektiv studien utgår ifrån (Asplund 1970).

Organisationsteorin utvecklades ursprungligen i slutet på 1800-talet och den moderna organisationsteorin som ett eget ämne under 1950-talet. Den klassiska organisationsteorin ser organisationer som rationella verktyg som används för att nå utsatta mål. Enligt denna teoribildning sätts mål upp som sedan verkställs. Omvärlden påverkas av moden medan organisationen förblir stabil. Bakom den klassiska organisationsteorin ligger idén om att människan är ekonomiskt rationell och att hon väljer det alternativ som maximerar hennes ekonomiska nytta (Eriksson-Zetterquist 2009:5).

Institutionell teori är ett alternativ till den klassiska organisationsteorin. Utvecklingen av institutionell organisationsteori har sitt ursprung i den socialkonstruktivistiska skolan och utgår ifrån att institutioner skapas av människors socialt konstruerade verklighet. Genom ett institutionellt perspektiv på organisering synliggörs hur handlande i organisationer rättar sig efter institutionaliserad praktik och hur regler, både informella och formella, efterföljs (Eriksson-Zetterquist 2009:5-7).

Perspektivvalet för uppsatsen utgår från ett institutionellt perspektiv på organisering och förändring eftersom utgångspunkten för studien är att normer baseras på socialt konstruerade maktstrukturer i samhället vilket kan påverka dess implementeringsprocess snarare än att mål sätts upp som sedan verkställs utan några hinder på vägen.

1.3 Forskningsbakgrund

Organisationsförändring är ett forskningsområde som är välstuderat bland annat av de som ser organisering utifrån ett institutionellt perspektiv där framförallt skandinavisk institutionalism och översättningsperspektivet är inriktade på studier av organisationsförändringar (Eriksson-Zetterquist 2006). Det finns dock inga organisationsstudier av normkritisk förändring som ett samlat begrepp. Den svenska forskning som finns om normkritisk förändring är inriktad på normkritisk pedagogik som en strategi inom skolan (Elmetroth 2012; Bromseth & Darj 2010).

Däremot är forskning om jämställdhet omfattande och bedrivs inom en mängd vetenskapliga discipliner. Studierna har ofta varit inriktade på att undersöka hur jämställdhet förstås och problematiseras i olika länder och organisationer. Samtidigt har tidigare forskning kritiserats för att i allt för stor utsträckning fokusera på de kvantitativa aspekterna av jämställdhetsarbetet eller för att utgå från kvinnor eller ”det kvinnliga” som ett problem. Följeforskning är idag vanligt

förekommande i anknytning till utvecklingsprojekt och så även för jämställdhetsprojekt. Det har bland annat bedrivits en tvärvetenskaplig forskning inom ramen för SKL:s Program för hållbar jämställdhet med syftet att öka förutsättningarna för långsiktiga resultat (Callerstig et al 2011:16).

Det är få genusteoretiker som använder sig av institutionell teori och få institutionella teoretiker som studerar jämställdhetsförändring. Men det finns ett behov av att kombinera dessa två teoretiska traditioner (Callerstig et al 2011:18; Eriksson-Zetterquist 2006; Lombardo et al 2009). Institutionell teori och genusteori har gemensamma grundantaganden – att både organisationer och genus skapas genom institutionaliserade sociala kategoriseringar. De båda perspektiven skulle tillsammans kunna hitta nya sätt att undersöka hur kön konstrueras i organisationer och varför det är svårt att implementera jämställdhetsförändring (Eriksson-Zetterquist 2006). Denna studie utgår från att institutionell teori har gemensamma grundantaganden inte enbart med genusteori utan även med normkritisk förändring överlag eftersom alla normer baseras på institutionaliserade sociala kategoriseringar.

Skandinavisk institutionell teori och översättningsperspektivet betraktar en förändringsidé som beroende av de som tar emot idén om förändring och hur de översätter den. Trots detta har översättningsperspektivet sällan kombinerats med teorier som undersöker vilka andra faktorer som kan påverka människors översättning. Människor som tar emot en idé om förändring inom en organisation är inte bara påverkade av sociala kategoriseringar av normer utan även av den arbetsuppdelning efter yrkesroller som existerar inom organisationen. Det kan därför finnas en vinst i att kombinera teorier om normkritisk förändring med både ett institutionellt perspektiv på organisering men också med en teori som kan förklara människors beteende utifrån deras yrkesrollers unika perspektiv.

1.4 Problemformulering

Offentligt finansierade verksamheter har ett ansvar att tillgodose alla medborgares behov oavsett kön, sexuell läggning, etnicitet, religion och funktionsnedsättning. Utifrån det ansvar som offentlig sektor har bedrivs det ofta utvecklingsprojekt för att förändra organisationen och dess verksamhet till att bli mer jämlik och icke diskriminerande. Program för hållbar jämställdhet är ett exempel på en satsning som syftar till att skapa en bättre samhällsservice inom kommuner och landsting genom att utmana de normerande sociala konstruktionerna av kön som står som hinder för att uppnå just likvärdig service oavsett om mottagaren är en man eller en kvinna (Internetreferens 5).

Genom att studera hur en reforms implementeringsprocess påverkas av dess normkritiska innehåll och organisering utifrån yrkesroller kan en ökad kunskap om normkritisk förändring i offentlig sektor genereras. En sådan kunskap är en förutsättning för att praktikernas arbete med normkritisk förändring i offentlig sektor ska kunna utvecklas och eventuellt anpassas efter dess särskilda förutsättningar. Detta är något som kan öka möjligheterna att nå en

institutionaliserad och därmed hållbar förändring där offentligt finansierad service inte diskriminerar samhällets medborgare.

1.4.1 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att undersöka de särskilda förutsättningar som omger implementeringsprocessen av en normkritisk förändring i offentlig sektor. Detta genom att utifrån ett institutionellt perspektiv på organisering undersöka hur medarbetare som är involverade i ett jämställdhetsprojekt inom offentlig sektor reflekterar och handlar utifrån förändringens innehåll och deras yrkesroller i organisationen.

Den övergripande frågeställningen som ska besvaras för att uppnå syftet är:

Hur påverkas en reforms implementeringsprocess av dess normkritiska innehåll och de involverade medarbetarnas yrkesroller?

Nedan presenteras två preciserade frågor som kommer att bidra till att besvara uppsatsens övergripande frågeställning:

- Hur påverkar jämställdhetsprojektets normkritiska karaktär medarbetarnas arbete?
- Hur påverkas medarbetarna av sina tilldelade yrkesroller i arbetet med jämställdhetsprojektet?

1.5 Disposition

Uppsatsen består av åtta kapitel varav det första redan är presenterat. I kapitel två redogörs för den metod som har använts för att genomföra studien, det studerade fallet presenteras och genomförandet av intervjuer samt bearbetning och analys av material beskrivs. Här presenteras också studiens avgränsningar. Nästföljande kapitel, kapitel tre, innehåller uppsatsens referensram. Den inkluderar skandinavisk institutionell teori och översättningsperspektivet, litteratur om normkritisk förändring och motstånd samt domänteori, litteratur om ledningens roll i förändringsarbeten och litteratur som förklarar närbyråkraters arbetsförhållanden. I kapitel fyra redovisas materialet från intervjuerna utifrån kategorier. I kapitel fem analyseras sedan materialet utifrån uppsatsens referensram och i kapitel sex diskuteras de resultat som analysen och presentationen av materialet har genererat utifrån uppsatsens syfte och frågeställning. I kapitel sju presenteras uppsatsens referenser och i kapitel åtta intervjufrågorna i sin helhet.

2 Studiens genomförande

I detta kapitel redogörs för den metod som har använts för att genomföra studien. Behållningen av studiens forskningsansats redogörs för och en diskussion kring resultatens generaliserbarhet förs utifrån skillnaden mellan speciella teorier och generella teorier. Den kvalitativa metoden i form av intervjuer för materialinsamling, det studerade fallet och intervjuernas genomförande presenteras. Metoden för att transkribera, redovisa och analysera empirin förklaras och slutligen presenteras även studiens avgränsningar.

2.1 Forskningsansats

Forskningsansatsen är av abduktiv art, en kombination av induktiv och deduktiv metod där teorin och empirin växelspelar i analysen av det empiriska materialet (Rennstam & Wästerfors 2011:192f). Genom en deduktiv ansats har uppsatsens utgångspunkt om normkritisk förändring styrt perspektivvalet och frågeställningen har styrt innehållet i referensramen vilken används för att analysera intervjumaterialet. Uppsatsens induktiva ansats utgår från det studerade fallet och fångar medarbetarnas tankar kring arbetet med jämställdhetsprojektet. Fördelen med att arbeta abduktivt är att objektiviteten stärks genom att undvika den deduktiva forskningsansatsens fälla, att den valda teorin styr studien i så hög grad att fenomen i materialet som inte kan beskrivas med hjälp av teorin ignoreras (Patel & Davidson 2011:25).

Genom en abduktiv ansats har studiens hypotes (att en reforms implementeringsprocess i organisationer påverkas av dess normkritiska innehåll och människors yrkesroller) kunnat prövas samtidigt som begreppsutveckling utifrån det studerade fallet möjliggjorts. Forskningsansatsen har också gett möjligheten att utifrån det studerade fallet diskutera huruvida studiens kombination av teorier har varit fruktbar för att studera normkritisk förändring i offentlig sektor (Rennstam & Wästerfors 2011:192f; Patel & Davidsson 2011:25).

2.2 Studiens generaliserbarhet

Enligt Brunsson och Jönsson (1979) är det viktigaste kravet på en teori att den kan användas för att beskriva någon del av verkligheten, att den är avbildningstrogen. Genom att göra ”det lättare att förstå ett visst skeende” (Brunsson & Jönsson 1979:145) kan teorin ofta också påverka samma skeende. Det är viktigt att inte

mekaniskt applicera en teori för att förstå en given situation (Brunsson & Jönsson 1979:145).

”Det betyder att ingen teori kan förväntas exakt passa en annan del av verkligheten än (möjligen) den utifrån vilken den konstruerades” (Brunsson & Jönsson 1979:145).

En generell teori som kan användas för att förklara många situationer är ofta begränsande i förklaringen av en särskild situation. En kunskapsbyggnad har inte som mål att skapa en generell teori utan istället att skapa en förståelse för en speciell situation (Brunsson & Jönsson 1979:145) i detta fall arbetet med att implementera ett jämställdhetsprojekt.

”En mycket generell teori är bara en metod för att skapa kunskap om speciella företeelser. För att generella teorier ska kunna förväntas vara till någon hjälp annat än rent slumpmässigt måste de i sin tur bygga på teorier om mindre, speciella delar av verkligheten” (Brunsson & Jönsson 1979:145).

Syftet med uppsatsen är att undersöka de särskilda förutsättningar som omger implementeringsprocessen av en normkritisk förändring i offentlig sektor. Genom att studera ett fall av normkritisk förändring kan speciell kunskap utvecklas för just det studerade fallet och på så sätt kan studien bidra till en generell kunskapsbyggnad om normkritisk förändring i offentlig sektor. Uppsatsens analys befinner sig i det steg som i Bild 1 utgörs av pilen mellan empiriska studier och speciell teori. Huruvida teorin eller kunskapen som genereras kommer att vara utvecklingsbar och leda till att det sker en vidare kunskapsuppbyggnad av praktiker och forskare är beroende av läsarens uppfattning om resultaten (Brunsson & Jönsson 1979:146).



Bild 1. Steg i kunskapsprocessen (Brunsson & Jönsson 1979:146).

2.3 Intervjuer som metod

Uppsatsen utgörs av studien av ett jämställdhetsprojekt som ett exempel på en normkritisk förändringsprocess i offentlig sektor. För att kunna besvara uppsatsens frågeställning behövs en insyn i hur människor inom organisationen uppfattar det aktuella förändringsarbetet. En kvalitativ forskningsmetod i form av intervjuer gör det möjligt att ta del av de intervjuades syn på och inställning till arbetet med ett normkritiskt förändringsprojekt.

Czarniawska och Joerges (1996) beskriver hur organisationsteorier inte bör antas vara överlägsna praktikernas syn på organisationsförändring utan snarare fungera som ett kompletterande perspektiv. Om forskare har mer kunskap än organisationspraktiker är det inte för att de är allvetande utan för att de har haft möjligheten att få ta del av organisationspraktikernas kunskap. Strängt uppdelat är organisationspraktikers uppgift att agera och forskarnas att reflektera och tolka (Czarniawska & Joerges 1996:15). Även om det inte är möjligt att göra en klar uppdelning mellan organisationspraktiker och forskare (alla människor både agerar och reflekterar) existerar det ändå en arbetsfördelning. Enligt Czarniawska och Joerges skulle båda vinna på att förbättra sin specialitet för att sedan föra en dialog och dela med sig av sina erfarenheter till varandra (Czarniawska & Joerges 1996:15):

“This involves in the first place listening closely to, and later, talking back to, organizational actors. Not because they know better but because they know” (Czarniawska & Joerges 1996:15).

Med utgångspunkt i vikten av att lyssna till praktikernas upplevelser är uppsatsens material inhämtat genom intervjuer. Genom intervjuer, istället för enkäter eller analys av dokument, skapas en insyn i det vardagliga inofficiella arbetet och förhållningssättet bland medarbetarna i organisationen och det möjliggör också följdfrågor och oväntade svar (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011:40).

2.4 Material

2.4.1 Ett normkritiskt förändringsprojekt

Valet av fall har styrts av att det ska vara ett exempel på en normkritisk förändring i offentlig sektor. Jämställdhetsförändring är ett exempel på en sådan förändring och Program för hållbar jämställdhet (HÅJ) är som nämnts en aktuell satsning på jämställdhetsintegrering av offentlig sektor. Inom HÅJ finns ett stort antal för studiens syfte intressanta projekt att studera. Valet av fall bestämdes utifrån tillgänglighet och blev projektet ”Jämställdhet – en ny ambition” inom socialtjänstens Individ och familjeomsorg (IoF) i stadsdelen Rosengård i Malmö.

IoF fick 2009 1,2 miljoner kronor från HÅJ för att under 18 månader utveckla kvaliteten på det sociala arbetet inom IoF (Internetreferens 4). Efter att projektet avslutades beviljades ytterligare medel från HÅJ för att fortsätta arbetet med jämställdhet inom fler verksamheter i stadsdelen (Internetreferens 4). Den andra delen av projektet (Jämställdhet – vår ambition) är inte inkluderad inom ramen för uppsatsen.

IoF i Rosengård består av fyra enheter; utredningsenheten, vuxenenheten, försörjningsstödsenheten och familjebasen. Högsta chefen är avdelningschefen, även kallad IoF chefen. Varje enhet har en enhetschef och en eller två sektionschefer. Medarbetarna består av socialrådgivare och socialsekreterare. Totalt arbetar cirka 100 personer på IoF i Rosengård. Individ och familjeomsorgen styrs politiskt av stadsdelsnämnden i Rosengård.

2.4.2 Urval av intervjupersoner

Urvalet av intervjupersoner har gjorts utifrån deras kunskaper om det som ska studeras (Flanagan 1954). Intervjupersonerna är således de medarbetare inom IoF som kan tänkas veta mest om projektet ”Jämställdhet en ny ambition”. För att ta reda på vilka dessa personer är har studiens första intervjuperson varit projektledaren för ”Jämställdhet en ny ambition”. Den första intervjun har sedan lett till att kontakt har kunnat tas med andra medarbetare som har varit involverade i jämställdhetsarbetet, ett så kallat snöbollsurval (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011:46). Medarbetare från både administrationsdomänen och servicedomänen har intervjuats eftersom studiens utgångspunkt är att yrkesroller påverkar förändringsarbetet.

Av dessa potentiella intervjupersoner har de som visat intresse att medverka i studien blivit intervjuade. Urvalet av intervjupersonerna har således påverkats inte enbart av deras kunskaper om det som studeras utan också av deras egen uppfattning av studien och deras intresse för att medverka (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011:46). Målet var att de intervjuade personerna skulle representera en jämn fördelning utifrån IoF:s enheter. Detta för att få en uppfattning om huruvida jämställdhetsarbetet betraktas på liknande sätt inom olika enheter. Dessvärre har tillträdesproblematiken förhindrat en helt jämn fördelning efter enheter. Av de socialarbetare som är intervjuade är tre representanter för jämställdhetsgruppen vilket är en grupp med en till två socialarbetare² från varje enhet som diskuterar jämställdhetsfrågor med projektledaren. Totalt har elva personer intervjuats:

- Projektledaren
- IoF chefen
- två enhetschefer (från vuxenenheten respektive utredningsenheten)
- tre sektionschefer (från vuxenenheten, utredningsenheten samt familjebasen)

² Då både socialrådgivare och socialsekreterare arbetar inom IoF har de fått socialarbetare som samlingsnamn för att underlätta deras anonymisering.

- fyra socialarbetare (från familjebasen, vuxenenheten och försörjningsstödsenheten)

Dessa elva medarbetare var de som av andra medarbetare betraktades som kunniga på arbetet med jämställdhetsprojektet och som ställde upp på att bli intervjuade. Efter dessa elva intervjuer var tillgången till fler intressanta medarbetare begränsad. Det som sades under de sista intervjuerna hade dessutom redan sagt vid tidigare intervjuer och ytterligare intervjuer hade med stor sannolikhet inte tillfört något nytt till materialet (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011:44).

2.4.3 Intervjufrågor

Intervjuerna är konstruktivistiskt orienterade samtalsintervjuer vilket innebär att ”de intervjuade personerna ses som personer som skapar mening i interaktion med den som utför intervjun” (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011:40). Genom den typ av samtalsintervjuer kan tolkningar av det som uttalas göras. Syftet med intervjufrågorna är att ta reda på hur de intervjuade resonerar kring det aktuella förändringsarbetet utifrån dess normkritiska karaktär och deras yrkesroller. Frågorna är formulerade för att undvika alltför renodlade kunskapsfrågor och möjliggöra för öppna svarsalternativ. Den första intervjun med projektledaren innehöll fler praktiska kunskapsfrågor kring projektet och IoF:s uppbyggnad än de senare intervjuerna. Frågorna är också delvis anpassade efter intervjupersonens olika yrkesroller då deras praktiska arbete skiljer sig något åt. Frågornas inbördes ordning har anpassats till intervjupersonens egen logik för att främja ett naturligt samtal (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011:46). Intervjufrågorna presenteras i sin helhet i bilaga 1, kapitel 8.

2.4.4 Intervjuerna

Innan intervjun har intervjupersonen informerats om syftet med studien för att underlätta för dem att minnas sina erfarenheter (Flanagan 1954). Intervjupersonen har också informerats om varför just hon/han är intressant att tala med samt att alla deltagare kommer att anonymiseras. Eftersom det enbart finns en projektledare och en IoF chef är det inte möjligt för dem att vara anonyma om inte det studerade fallet anonymiseras. Här har dock projektledaren och IoF chefen uttryckt att de inte har ett behov av att vara anonyma och att det räcker om projektledaren³ får ta del av materialpresentationen innan publicering. Något som hon har gjort och ändringar har gjorts efter hennes kommentarer. I redovisningen

³ Eftersom IoF chefen gick i pension under våren tyckte hon att det räckte att projektledaren läste igenom materialet.

av materialet namnges intervjupersonerna efter yrkestillhörighet och med ett nummer.

Inför intervjuerna har jag som intervjuare förberett mig genom att läsa om projektet och IoF. Detta har varit av vikt framförallt i mötet med chefer (elitintervju) för att utjämna den makthierarki som har existerat i form av ålder och erfarenhet oss emellan. Samtidigt har det varit betydelsefullt att inte delge för mycket information om projektet eftersom det hade kunnat minska möjligheten att uppfatta vilka delar av arbetet med projektet som varit relevanta för intervjupersonerna (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011:46).

Genom att börja tala med projektledaren och IoF chefen underlättades resterande intervjuer då projektledaren delgav information om IoF som organisation och projektet vilket gjorde det lättare att följa resterande intervjupersoners resonemang. Tillträde till att intervju enhetschefer och sektionschefer kan ha underlättats av att deras chef, IoF chefen, redan hade ställt upp på en intervju då det gav en viss legitimitet till studien.

Studiens syfte har presenterats för intervjupersonerna för att tydliggöra att fokus har legat på att ta del av deras erfarenheter av att arbeta med ett jämställdhetsprojekt i offentlig sektor och inte att utvärdera arbetet med jämställdhet. Detta eftersom det kan vara känsligt för medarbetarna att vidgå att de inte arbetar med jämställdhet eller att det har uppstått svårigheter i arbetet eftersom de förväntas arbeta med det.

Intervjuerna varierar mellan 30 minuter och en timma beroende på intervjupersonerna. Några har velat prata länge om vissa frågor vilket visar vad som upplevs relevant i intervjupersonens vardag. Här är det inte enbart berättelsens innehåll som ger information utan även tiden som läggs ner på att berätta om den (Rennstam & Wästerfors 2011:196).

2.4.5 Transkribering, redovisning och analys av material

Att gå från oordning till ordning i ett material uppstår inte av sig självt utan är ett resultat av den ”teoretiskt informerade blick” (Rennstam & Wästerfors 2011:194) som forskaren har. Under transkriberingen av de inspelade intervjuerna har en analytisk bortfiltrering gjorts utifrån uppsatsens studieområde där enbart material som berör arbetet med jämställdhetsprojektet har inkluderats (Rennstam & Wästerfors 2011:194).

I transkriberingen av intervjuerna har de intervjuades talspråk gjorts om till skriftspråk men utan att det inkräktar på det innehåll som har förmedlats. Ett otydligt och utsvävande svar kan vara lika värdefullt som ett tydligt eftersom det ger en bild av att det i praktiken inte är en särskilt lätt fråga att besvara (Rennstam & Wästerfors:194).

I en kvalitativ studie är det inte mängden data som är av störst intresse utan variationen och innebörden i materialet. Även om antalet intervjuade personer är relativt begränsat, som i denna studie, är resultaten intressanta om de utmanar redan etablerad kunskap om ett fenomen och därmed bidrar till att utveckla ny kunskap om detsamma (Rennstam & Wästerfors 2011:196).

Materialet består i sin ursprungliga form av de elva intervjuerna. För att kunna överskåda och ordna detta material har det sorterats (Rennstam & Wästerfors 2011:202). Sorteringen är inspirerad av Critical Incident Technique (CIT) (Flanagan 1954). CIT är en funktionsorienterad beskrivning av en aktivitet. Utifrån CIT är det möjligt att fånga vad som är nödvändigt för de involverade medarbetarna att göra och inte göra ifall deras arbete enligt dem själva ska kunna betraktas som framgångsrikt (Flanagan 1954). Målet med det studerade jämställdhetsprojektet är att implementera arbetet med jämställdhet inom organisationen. Intervjupersonernas berättelser är därför orienterade kring kritiska händelser som de anser bidrar, positivt eller negativt, till deras arbete med jämställdhet (Flanagan 1954).

Efter att materialet har sorterats och blivit överskådligt har det reducerats. Syftet med reduktionen har varit att skapa en koncentration och skärpa i materialet (Rennstam & Wästerfors 2011:205). Att flera intervjupersoner berättar samma sak behöver inte innebära att ny kunskap genereras. Det är därför inte av vikt hur många av intervjupersonerna som uppfattar jämställdhetsarbetet inom IoF på ett visst sätt (Rennstam & Wästerfors 2011:196). I analysen av det sorterade och reducerade materialet appliceras sedan referensramen för att tolka intervjupersonernas berättelser utifrån redan etablerad kunskap (Rennstam & Wästerfors 2011:209).

2.5 Avgränsning

Syftet med uppsatsen är inte att värdera det studerade projektet utifrån dess eventuella resultat i att uppnå jämställdhet. Istället eftersträvas att ge en analytisk vinkel av de särskilda förutsättningar som omger den studerade implementeringsprocessen. Detta för att ge en ökad förståelse för hur en sådan reform går till i praktiken (Lindberg och Erlingsdóttir 2005:27). ”There is a distinction between process and outcomes” (Bacchi & Eveline 2009).

Domänteorin belyser att det finns minst tre domäner i offentlig sektor; de valdas, administrations- och servicedomänen. Uppsatsen är begränsad till att studera tjänstemännens domän, administrationsdomänen och servicedomänen, och även deras uppfattning om de valdas domän. Det hade varit intressant att även intervjua politiker från de valdas domän för att få en uppfattning om hur de utifrån sina unika perspektiv tar emot idén om normkritisk förändring. Något som inte varit möjligt på grund av studiens begränsade omfattning.

En ytterligare fördjupad förståelse för arbetet med jämställdhet inom IoF hade kunnat fås genom att komplettera intervjuer med följeforskning. Intervjuer kan vara begränsande eftersom de kan ge en avgränsad bild av ett fenomen. Därför kan det finnas en vinst i att kombinera intervjuer med andra metoder, till exempel observationer (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011:57). Detta har dock, av tidsmässiga skäl, inte varit genomförbart.

En ökad tillförlitlighet i materialet hade kunnat uppnås genom att låta de intervjuade läsa materialpresentationen för att ge sin feedback kring tolkningen av

deras berättelser. Dessvärre har det inte funnits tidsmässigt utrymme att skicka materialet till alla intervjupersoner utan materialet har enbart skickats till projektledaren.

Uppsatsen utgår från begreppet normkritisk förändring (Eriksson-Zetterquist & Sthyre 2007). För att studera detta har en typ av normkritisk förändring valts ut, nämligen jämställdhetsförändring. Resultaten av studien hade kunnat jämföras med en studie av en annan typ av normkritisk förändring för att undersöka huruvida liknande begrepps- och förklaringsmekanismer skulle utvecklas. Detta har dock inte varit möjligt inom ramen för den här studien men skulle kunna vara intressant för att bidra till en generell kunskapsbyggnad om normkritisk förändring i offentlig sektor (Brunsson & Jönsson 1979:145).

3 Referensram

Valet av litteratur i referensramen utgår från uppsatsens frågeställning. För att förklara hur organisering och förändring kan betraktas utifrån ett institutionellt perspektiv redogörs för nyinstitutionell teori som en inledning till skandinavisk institutionell teori och översättningsperspektivet. Efter det presenteras litteratur som förklarar hur arbetet med jämställdhetsförändring kan skapa motstånd på grund av dess normkritiska karaktär. Även litteratur om yrkesroller i form av domänteorin, litteratur om ledningens roll i förändringsarbeten samt litteratur som förklarar närbyråkraters arbetsförhållanden introduceras. Sist diskuteras referensramens relevans för det studerade fallet.

3.1 Ett institutionellt perspektiv på organisering

3.1.1 Nyinstitutionell teori

Det nyinstitutionella perspektivet utvecklades under 1970-talet och beskriver hur organisering handlar om att anpassa sig till institutionella regler snarare än att samordna och kontrollera olika aktiviteter. Med detta synsätt synliggörs åtskillnaden mellan organisationens formella struktur och vad som görs i vardagen och hur den rationella formella strukturen är förankrad i olika förståelse av den sociala verkligheten (Eriksson-Zetterquist 2009:65).

Organisationsförändringar anses bero på organisationers strävan att bli mer och mer lika varandra, inte mer effektiva. Något som benämns som isomorfism (DiMaggio & Powell 1983; Eriksson-Zetterquist 2009:72). Vissa delar av den formella strukturen i en organisation är institutionaliserade till den grad att de framstår som myter vilket bidrar till legitimitet eftersom det får organisationen att framstå som lämplig och rationell. Organisationers strävan efter legitimitet genom att förverkliga samma myt leder till att de kommer att utvecklas efter samma form, de blir isomorfa. Isomorfa organisationer är framgångsrika och överlever medan de som inte följer myten kan framstå som nonchalanta och icke legitima (Eriksson-Zetterquist 2009:66).

Då organisationsöverlevnad och framgång beror på förmågan att anpassa sig till omgivande institutioner uppkommer två konflikter. Dels att effektivitet och tekniska aktiviteter skapar motsättningar med organisationen strävan att anpassa sig till de ceremoniella reglerna för produktion och dels att ceremoniella regler kan komma från olika delar av omgivningen vilket innebär att de kan hamna i konflikt med varandra (Eriksson-Zetterquist 2009:67f). För att hantera detta och

samtidigt upprätthålla synen på organisationen som legitim kan organisationen anamma isärkopplande. Organisationen tar till sig vissa myter för att säkerhetsställa sin legitimitet utåt men låter inte myten påverka organisationens aktiviteter (Eriksson-Zetterquist 2009:68). Således kan ett beslut om jämställdhet vara löst kopplat från handlingen inom organisationen. Detta innebär att organisationen trots att den utåt sett säger sig arbeta för jämställdhet i praktiken fortsätter att vara ojämfälld (Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011:46).

Inom den nyinstitutionella skolan introducerades även begreppet organisationsfält där organisationer påverkar varandra genom kulturella och normativa processer även om de inte har direkt kontakt med varandra. Vid studier av fält synliggörs hur relationer mellan organisationer resulterar i processer och aktiviteter som innebär att organisationer inom samma fält blir lika varandra i formen, det vill säga isomorfa (DiMaggio & Powell 1983:149).

Utifrån antagandet om organisationsfält framstår organisationsförändringar som något som begränsas, regleras och organiseras inom fältet istället för något en organisation måste införliva för sin effektivitets skull. Ett förändringsförsök kommer enligt den nyinstitutionella skolan att spridas och normativt sanktioneras till dess att det bidrar till legitimitet snarare än effektivitet (Eriksson-Zetterquist 2009:83).

3.1.2 Skandinavisk institutionell teori

Enligt forskare inom skandinavisk institutionell teori är organisering en kombination av både förändring och stabilitet. Ju längre ifrån en institution betraktaren befinner sig desto mer verkar institutionell förändring vara ett resultat av isomorfa krafter. Istället för att som inom nyinstitutionalismen avrunda sina studier till att handla om normativa beskrivningar av institutionalisering blandar den skandinaviska skolan institutionell teori med studier om beslutsfattande under mångtydiga förhållanden. För att fånga organisationers praktik har den utgått från europeiska studier med influenser från social konstruktion och institutionalisering och utfört fältnära studier (Eriksson-Zetterquist 2009:111). Det är inte nog att enbart bekräfta att institutioner bildas, förändras och försvinner. Istället bör studier utföras för att ta reda på hur det sker. Något som Czarniawska menar att skandinavisk institutionell teori gör till skillnad från till exempel nyinstitutionell teori.

“The constructivist version of institution theory permitted the Scandinavians to continue their tradition of organization studies, consisting of fieldwork with the processual focus. Their main interest remained in the question of how institutions emerge, change, and vanish – not merely that they do” (Czarniawska, 2008:773).

Genom att betrakta organisationer och dess omgivning som institutioner ges en förklaring till varför reformer och beslut är så svåra att implementera. Organisationen är fast i sina rutiner och för att en reform ska kunna genomföras krävs det att organisationsstrukturer, symboler och människors sätt att handla

förändras. Eftersom dessa alla är löst kopplade till varandra innebär det att reformer är svåra att genomföra (Eriksson-Zetterquist 2009:121).

Det finns en diskrepans mellan prat, beslut och handling inom organisationer. Det är lätt att prata om förändring och detta prat kan leda till beslut men det är en ännu större utmaning att få beslutet att leda till handling som sedan leder till en faktisk förändring (Brunsson & Jönsson 1979; Rombach 1986; Brunsson 2003). Genom att processer vid ett beslut är löst kopplade kan en organisation förefalla följa samhällets förväntningar och normer vilket ger reformer en symbolisk funktion. Beslut och handling är då isärkopplade (Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011:120). Om medlemmar i organisationen anser att en reform inte är en bra lösning på det problem den förväntas lösa innebär det att den kan bli svår att förverkliga i det praktiska arbetet (Eriksson-Zetterquist 2009:123). Om reformens effekter ska kunna göras hållbara krävs att reformen anses vara en bättre lösning än den nuvarande på något som i organisationen upplevs som ett problem (Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011:47).

Det är enligt skandinavisk institutionell teori därför svårt att förändra en organisation men samtidigt är det inte heller omöjligt (Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011:25f). Inom skandinavisk institutionell teori har ett flertal forskare studerat förändring och översättningsperspektivet, utvecklat av Czarniawska och Joerges (1996), är en vidareutveckling av den skandinaviska institutionalismen.

3.1.3 Översättningsperspektivet

Czarniawska och Joerges (1996) håller inte med om att organisationer liknar varandra på grund av isomorfa krafter i enlighet med den nyinstitutionella teoribildningen. Det är enligt dem trivialt att påstå att organisationer inför samma typer av förändringar vid samma tidpunkt enbart för att de ska undvika att förlora legitimitet och på så sätt bli mer stabila. Istället menar Czarniawska och Joerges att organisationer är både föränderliga och stabila och att idéer anpassas utifrån kontext och sammanhang (Czarniawska & Joerges 1996:16).

Enligt Czarniawska och Joerges reser idéer om förändring från ett ställe till ett annat genom översättning. En idé översätts till den lokala kontexten och anpassas för att sedan eventuellt materialiseras. I översättningsprocessen förändras både idén och den som översätter idén. En idé kan aldrig resa inom en organisation om den inte översätts till ord eller bilder (Czarniawska, 2002:7). Den kan sedan materialiseras på många sätt. Det är när en idé uttrycks i olika former som en förändring sker. Översättning av idéer sker genom kommunikation och den sker i både tid och rum (Czarniawska & Joerges 1996:20). Det är mottagarna som avgör om en idé blir till handling. Czarniawska och Joerges har hämtat inspiration från Latours texter om översättning;

“It is the people, whether we see them as users or creators, who energize an idea any time they translate it for their own or somebody else’s use” (Latour 1991:116).

Det är inte lösningen på ett problem som styr idéer utan idén och problemet formas tillsammans i översättningsprocessen. Detta innebär att samma idé kan översättas olika beroende på dess matchning med olika typer av upplevda problem som idén förväntas kunna lösa. När en idé har översatts till handling existerar ofta historier om hur idén kom till. De iblandade aktörerna har ett behov av att dramatisera och mytologisera idéns ursprung eller i hur stort behov de var av just den idén vid ett specifikt tillfälle. Detta sker för att skapa ett samband mellan idén och det problem den behövde lösa. Det är egentligen oftast okänt när en idé uppstår. Det var antagligen vid det tillfället en relativt meningslös händelse (Czarniawska & Joerges 1996:25).

Men idéer har självklart ett ursprung. Det existerar en mångfald av idéer som ständigt cirkulerar på en translokal nivå. Nya idéer är ovanliga, oftare handlar det om en gammal idé som får en ny skepnad. Czarniawska och Joerges förklarar hur idéer kan kopplas till något de kallar för master-ideas. Idéer som under en viss tidsperiod får större utrymme än andra i den translokala sfären. Det är därför mer intressant att diskutera när en idé blir uppmärksammas och varför just då (Czarniawska & Joerges 1996:26f).

För att en idé ska bli uppmärksammas krävs att de som tar emot idén kan knyta an till den, känna att idén är möjlig att göra till handling och att idén är en bra lösning på något existerande problem. Människor uppfattar idéer olika beroende på vilka förväntningar och sociala kategoriseringar som är tillgängliga för dem. Därför tar idéer som utmanar de sociala kategoriseringar som människan som mottagare har att förhålla sig till lång tid och kräver många repetitioner (Czarniawska & Joerges 1996:27). "We cannot translate what is wholly unrecognizable" (Czarniawska & Joerges 1996:28).

Även om en översättning delvis sker i det lokala är det inte en process på mikronivå. Czarniawska beskriver vidare hur mode (fashion) kan påverka institutionell förändring och att vissa människor kan agera som ledare för detta mode. Mode kan föra upp nya idéer på kartan som kan förändra institutionerna (Czarniawska & Joerges 1996:16).

"Certain ideas catch and are subsequently translated into substance in a given organization, often barely touching the bureaucratic apparatus of planned change. More likely than not, it is the same ideas which materialize in similar organizations around the same time, indicating that mechanisms are at work which are best seen as a skin of fashion" (Czarniawska & Joerges 1996:16).

Då mode kan förändra en institutionell ordning existerar det också "fashion-leaders" som kan agera nyckelroller i att förmedla det nya modet. Enligt Czarniawska drivs mode av enskilda individer och är något som är tillfälligt och snabbt övergående och vilka de är kan enbart avgöras efter att resultat har uppnåtts eftersom goda intentioner inte är nog för en institutionell förändring (Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011:52).

"There is no doubt that there exist "fashion leaders" and trendsetters; the point is that they are known only in retrospect. As actor-network rightly postulates people and organizations acquire

”character” as a result of successful performance, not as a result of good intentions” (Czarniawska 2009:129).

3.2 Jämställdhetsförändring och motstånd

Organisationer är inte könsneutrala, tvärtom är de baserade på konstruktionen av genus och viktiga arenor för föreställningar om sociala konstruktioner av manlighet och kvinnlighet (Abrahamsson 2009). Genom att applicera ett genusperspektiv på organisationsstudier kan genus betydelse i organisationen tolkas och problematiseras (Wahl et al 2011:18).

Synen på hur kvinnor och män bör vara inom en organisation förmedlas genom upprepat handlade, en institutionaliserad praktik. När en handling är institutionaliserad blir den en del av den dagliga praktiken vilket gör den osynlig, en orsak till att värderingen av kön återskapas inom organisationen (Wahl et al 2011:235; Kanter 1977; Acker 1990). Det är därför det är svårt att få effekter och bestående resultat i arbetet med jämställdhetsförändring (Andersson et al 2009).

Jämställdhetsförändring, som ett exempel på en normkritisk förändring, påverkas av hur idén om kön och genus tas upp och översätts av människor i den aktuella organisationen. Eftersom synen på vad manligt och kvinnligt innebär är institutionaliserad och dessutom en del av människors egen identitet kan motstånd uppstå när dessa normer utmanas (Wittbom 2009:189; Acker 1990).

3.2.1 Återställare och bortfiltrering

Organisationsförändring som avser att utmana de institutionaliserade normerna kring kön i en organisation drabbas ofta av så kallade återställare, ”en medveten eller omedveten handling som på olika sätt ser till att organisationen återtar sin ursprungliga form” (Abrahamsson 2009:14-15) efter det att ett förändringsarbete har genomförts. Återställare beror på att det aktuella förändringsarbetet utmanar sociala kategoriseringar kopplade till hierarkier och maktstrukturer inom organisationen men även i samhället i stort då personliga identitetsskapande processer inte kan begränsas till att existera inom den aktuella organisationen (Abrahamsson 2009:16).

I processen av att jämställdhetsintegrera en verksamhet kan motståndet vara så inarbetat att det liknar en bortfiltrering snarare än löskoppling (Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011: 172). Genom begreppet bortfiltrering synliggörs hur jämställdhet skiljer sig från organisationsförändringar som inte avser att förändra djupstrukturen i en organisation som till exempel effektiviseringsförändringar. Jämställdhet däremot är en fråga som berör alla människor i sitt eget identitetsskapande och det är också en politisk fråga. Ytterligare något som visar hur jämställdhet är en särskild typ av förändring är att de inblandade alltid kräver någon typ av utbildning i frågan, en forskningsbaserad

kunskap. Detta är inte lika vanligt vid andra typer av förändringsarbeten (Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011: 173).

Utifrån de studier av jämställdhetsprojekt som Eriksson-Zetterquist och Renemark har gjort menar de att det verkar som om det är på modet (fashion) att genomföra formella jämställdhetssatsningar och planer där hållbarhet gärna inkluderas. Däremot verkar det inte vara på modet att betrakta jämställdhet som en lösning på problemet ojämställdhet med tanke på den brist på praktisk förankring i den ordinarie verksamheten som existerar (Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011: 174).

Sverige framställs ofta som ett av världens mest jämställda länder och även om stora framgångar har nåtts i Sverige finns det fortfarande utbredda diskriminerande praktiker kvar. Det kan vara så att synen på Sverige som ett jämställt land bidrar till att problemet som jämställdhet ska lösa inte är ojämställdhet (Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011: 175). Att det dessutom pågått upprepade satsningar på jämställdhet de senaste 60 åren i Sverige kan ha skapat en viss trötthet inför jämställdhetsarbete som då kan betraktas som en allt för upprepad fråga och något som är omodernt att arbeta med (Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011: 175).

3.3 Domänteori och olika roller i ett förändringsarbete

Offentlig sektor skiljer från andra organisationer bland annat genom att den består av flera domäner. Kouzes och Mico etablerade domänteorin genom sin artikel ”Domain Theory: An Introduction to Organizational Behaviour” (1979). Enligt författarna behövdes en teori som bättre kunde förklara och förutse organisationsbeteende och förändring inom offentlig sektor.

Det existerar minst tre domäner inom den offentliga sektorn som alla har sina unika perspektiv vilka är i konflikt med ett av eller båda de andra domänernas perspektiv. Dessa tre domäner är; de valdas domän, administrationsdomänen och servicedomänen. De tre domänerna och deras samspel innebär att organisationen internt är både åtskild och oförenlig angående arbetsprinciper.

De valdas domän utgår från att få medborgarnas samtycke. Rättvisa används som mått på framgång och metoden för arbetet är att argumentera, rösta och förhandla (Kouzes & Mico 1979:457).

Den administrativa domänen är i huvudsak hierarkiskt ordnad och styrning är dess grundläggande princip. Genom influenser från industri och näringsliv förutsätts denna del vara ”businesslike” och arbetet sker utifrån hierarkisk kontroll och byråkratisk ordning. Rationalisering och kostnadseffektivisering är centrala begrepp och dess framgångsmått är effektivitet (Kouzes & Mico 1979:457).

Inom servicedomänen produceras tjänsterna för verksamheten. Medarbetarna inom servicedomänen anser att de har rätt att kontrollera sin professionella domän eftersom de besitter den expertis som krävs för att bemöta sina klienters behov.

Framgång mäts i kvalitet enligt professionella normer och arbetet är klientorienterat och självreglerande. Synen på kvalitet inom servicedomänen kan utmanas av de kvalitetsledningssystem som den administrativa domänen styrs utifrån (Kouzes & Mico 1979:457).

Kouzes och Mico menar att rationella och pragmatiska tillvägagångssätt för problemlösning inte fungerar inom offentlig sektor. När orsak och verkan - relationer är osäkra och när det existerar olika uppfattningar kring organisationens mål och resultat krävs istället kompromiss, kritik och inspiration som grund för problemlösning. Genom domänteorin kan osäkerheten inom offentliga organisationer hanteras och nya organisationsutvecklingspraktiker skapas som är anpassade efter den aktuella kontext som domänuppdelningen innebär (Kouzes & Mico 1979:466).

3.3.1 De valdas domän

Enligt kommunallagen är nämnden ansvarig för ”verksamhetens mål, omfattning, inriktning och kvalitet” (Montin 2007:105). Relationen mellan politiker och tjänstemän på kommunal nivå är dock omdebatterad och inte fullt så lätt att gränsdra. Brunsson och Jönsson (1979) beskrev på 70-talet hur politiker inte längre ägnar sig åt problemlösning vilket tidigare teorier om politikernas roll i beslutsprocesser hävdar. Istället har politiker mest påverkan när det gäller beslutsfasen där de kan komma med kritik på vissa punkter av de reformer som förvaltningen initierar (Brunsson och Jönsson 1979). Detta beror på att politiker inte har samma kunskap och resurser som tjänstemän. Tjänstemän lägger dessutom enbart fram förslag som hela förvaltningen står bakom, något som är svårt för politiker att argumentera emot. Därför försöker politiker skaffa sig inflytande i ett tidigt skede, där de får en roll som defensiva granskare.

Tjänstemännen får rollen som sändare och utbildar politikerna i frågan och politikerna blir mottagare (Brunsson och Jönsson 1979). Genom dessa roller har politiker lite inflytande på processer som de har stort ansvar för medan tjänstemän har ett stort inflytande på processer som de har ett litet ansvar för. Politiker fungerar som en buffert för planeringsprocessen genom att utstå kritik tills processen återigen är anpassad efter samhällets värderingar. På så sätt utsätts inte tjänstemännen för lika mycket störningar (Brunsson och Jönsson 1979).

Under mitten av 80-talet ökade tilltron till förvaltningen genom att målstyrning och stärkt administrativt ledarskap ansågs vara viktiga strategier. Det blev vanligare att delegera frågor till tjänstemän som tidigare legat på politikernas bord. Den nya kommunallagen från 1991 konstituerar att relationen mellan politiker och tjänstemän ska bygga på ett ömsesidigt förtroende (Montin 2007:106).

3.3.2 Administrationsdomänen och ledningens roll i förändringsarbeten

Under 1990-talet gjorde New Public Management influenser med ledord som effektivitet och decentralisering att mellancheferens roll i offentlig sektor förändrades. Mellancheferen som tidigare varit högsta ledningens redskap blev nu istället ”motorn i verksamheten” (Drakenberg 1997:8). Utifrån den rollen är mellancheferen viktig för att starta förändringar inom organisationer (Drakenberg 1997). Även i litteratur om jämställdhetsförändring har ledningens roll diskuterats som nyckeln till att en förändring ska kunna nå hållbara effekter (Andersson et al 2009; Åström 2007).

Det är av stor vikt att ledningen tar ansvar för att man ska kunna åstadkomma en genusmedveten organisation. Detta genom att ledningen ger sitt medgivande, är delaktiga och stöttar förändringsprojektet med både ekonomiska bidrag och personal. Det är också viktigt att den högsta ledningen genom tydliga signaler visar att jämställdhetsarbetet är prioriterat när det efter ett tag drabbas av återställare (Andersson et al 2009:106).

Mellancheferens⁴ roll kan användas för att förändra jämställdheten och genusperspektivet i en organisation. Utvecklingsarbeten som bedrivs av mellancheferen har potential att bli mer hållbara. Detta beror på att mellancheferer befinner sig mitt i det organisatoriska flödet där de har ett betydande inflytande över arbetsplatsens organisering och därför även har en möjlighet att förändra. Mellancheferen har stora möjligheter att utifrån sin maktposition driva ett aktivt jämställdhetsarbete i relation till sin personal genom att göra jämställdhet till en prioriterad fråga, avsätta tid och integrera jämställdhetsarbetet i organisationens befintliga struktur (Andersson et al 2009:15; Sjöberg 2011:51f).

Mellancheferen har inte enbart den strategiska och ekonomiska makten utan även en fördelningsmakt och en värderingsmakt. Detta innebär att chefen i relation till sina anställda kan ge ordet till vissa och inte andra, ge vissa möjligheten att gå på kurs etc. Vid denna typ av fördelning av ansvar och inflytande är det av vikt att mellancheferen använder ett genusperspektiv i sina vardagliga beslut för att skapa jämställda villkor där både män och kvinnor inkluderas (Andersson et al 2009:106)

”Mellancheferer är en grupp som är mycket viktiga. Det beror på att de sitter mellan högsta ledningen som fattar de övergripande besluten och själva utförandet. Det är de som ska översätta policier till handling” (Åström 2007:39).

Enligt Thomas & Linstaed (2002) bör bilden av mellancheferen inte förenklas till antingen aktiv förändringsagent eller passiv implementerare vilket är den polariserade förklaring som dominerar idag. Istället för att söka det ”sanna” svaret på mellancheferens roll är det av vikt att synliggöra hur mellancheferens roll är

⁴ Mellancheferen definieras som ”en chef mellan chefer”, de har en nivå av chefer över sig och en nivå av chefer under sig” (Andersson et al 2009:11).

beroende av organisatoriska kontexter och olika historiska tidsperioder där mellanchefernas aktörskap är en konstruktion utifrån rådande diskurser (Thomas & Linstaed 2002:86).

3.3.3 Servicedomänen och närbyråkratens roll

Med närbyråkrater avses de tjänstemän i offentlig sektor som inom ramen för sitt arbete har direkt kontakt med medborgarna samtidigt som de har ett självständigt arbete med en stor grad av handlingsutrymme (Lipsky 2010:xi).

Det finns en motsägelse i närbyråkraternas arbete. Å ena sidan är deras arbete i stor utsträckning reglerat för att eftersträva visionära och komplexa mål vilka har sitt ursprung i den offentliga förvaltningens politiska styrning. Å andra sidan innebär deras arbete en hög grad av improvisation och mottaglighet i det att de måste förhålla sig till mänskliga dimensioner i sina möten med medborgarna (Lipsky 2010:xi). Termen ”street-level bureaucrat” visar på just det paradoxala i att styras av och representera en byråkrati och samtidigt utföra sitt arbete på en lokal nivå, med det stora avstånd från byråkratin som det innebär. Eftersom närbyråkraten har ett stort handlingsutrymme är de mål som sätts upp beroende av närbyråkraternas implementering. Ett verksamhetsmål kan därför inte enbart förstås utifrån ledningsnivån, där beslutet fattas, utan är beroende av närbyråkraterna som i sitt praktiska arbete kan välja hur de följer beslutet i sina möten med medborgarna (Lipsky 2010:xiii,18).

Medborgares kontakt med närbyråkratiska institutioner är inte enkla och rationella utan innebär komplexa interaktioner med offentligt anställda, något som påverkar den typ av hjälp som erbjuds. För att närbyråkrater ska kunna hantera sin ofta mycket höga arbetsbörda och den komplexitet och mångfald av situationer de ställs inför utvecklar de rutiner och förenklade psykologiska analyser av sina klienter vilket får negativa följder för kvalitén i servicen (Lipsky 2010:8). För att undvika att kvalitén påverkas negativt måste närbyråkrater kunna se till individuella behov hos de människor de möter samtidigt som de utvecklar ett strukturellt arbetssätt för att hantera sina klienter kollektivt (Lipsky 2010:xiv).

”At best, street-level bureaucrats invent modes of mass processing that more or less permit them to deal with the public fairly, appropriately, and thoughtfully. At worst, they give in to favouritism, stereotyping, convenience and routinizing” (Lipsky 2010:xiv).

För att förstå varför till exempel kvinnor och män bemöts på olika sätt och erbjuds olika typer av stöd och service måste vi förstå hur regler och måldokument uppfattas av medarbetarna i organisationen och vilka andra förväntningar och stressmoment i deras vardagliga arbete som också kan påverka deras arbetsutövning (Lipsky 2010:xiii,237).

3.4 Referensramens relevans för det studerade fallet

Genom att studera ett jämställdhetsprojekt utifrån ett institutionellt perspektiv synliggörs hur organisationer är socialt konstruerade enheter och bygger på relationer mellan människor. Skandinavisk institutionell teori och översättningsperspektivet ger en förståelse för hur den studerade implementeringsprocessen är beroende av hur de människor som tar emot idén om förändring handlar och agerar i förändringsarbetet. Översättningsperspektivet synliggör också vilken idé om jämställdhet som existerar inom IoF och det problem som jämställdhet som idé förväntas lösa samt om det existerar någon typ av mode som påverkar översättningen.

Könsroller och genus är en institutionaliserad norm i samhället och i organisationer. Detta påverkar hur idén om jämställdhet tas emot och behandlas av människorna i organisationen som ju har sina personliga uppfattningar om jämställdhet. Motstånd kan uppstå i form av återställare och bortfiltrering. Utifrån denna förståelse kan intervjupersonernas berättelser synliggöra huruvida jämställdhetsarbetet inom IoF har påverkats utifrån dess normkritiska karaktär där normen om manligt och kvinnligt utmanas.

Med hjälp av domänteorin kan intervjumaterialet analyseras utifrån hur intervjupersonerna påverkas och präglas av sin domäntillhörighet i arbetet med jämställdhet. Utifrån litteraturen kring ledningens och närbyråkratens roll synliggörs huruvida teorin kring deras roller i ett förändringsarbete kan hjälpa till att förklara intervjupersonernas roller i det studerade förändringsarbetet.

4 Berättelser om arbetet med ett jämställdhetsprojekt

Nedan följer en funktionsorienterad redovisning av intervjupersonernas berättelser. Materialet redovisas efter rubriker som är formulerade utifrån vad som har haft betydelse för intervjupersonerna i deras arbete med jämställdhet. Först presenteras berättelser kring jämställdhetsarbetets bakgrund. Därefter följer berättelser om utmaningar i arbetet med jämställdhet och hantering av dessa utmaningar. Sist presenteras positiva effekter som jämställdhetsarbetet har haft samt stadsdelspolitikernas roll i arbetet med jämställdhet.

4.1 Jämställdhet – ett sätt att hantera den tydligt patriarkala omvärlden

Intervjupersonerna förklarar hur jämställdhetsprojektet ”Jämställdhet en ny ambition” har sin grund i den problematik det innebär att IoF befinner sig i en tydligt patriarkal omgivning i Rosengård. Det existerar patriarkala strukturer överallt i samhället men på grund av att invånarna i Rosengård kommer från andra länder och kulturer med mindre jämställdhet än i Sverige så har de enligt intervjupersonerna ett tydligare patriarkalt förhållningssätt.

”Här ute möter vi tydliga patriarkala strukturer. Vi möter människor som säger att kvinnor ska göra det och män ska göra det. Jag väljer tydligt, det finns ju patriarkala strukturer överallt” (Projektledaren).

Utifrån dessa tydligt patriarkala strukturer förklarar en enhetschef att IoF måste ta ställning och visa vad de står för som myndighet och offentligt finansierad verksamhet där demokratiska värderingar bör vägleda istället för en anpassning efter den patriarkala kultur som klienten representerar.

”Vi kan inte gå in i det ojämställda bara för att vi jobbar med kulturer där man inte är så jämställd” (Enhetschef₁).

Utifrån resonemang kring hur IoF som en svensk myndighet skulle förhålla sig till de tydligt patriarkala klienterna i Rosengård började diskussioner föras om hur socialarbetarna i sitt möte med klienterna skulle stå för ett jämställt bemötande. IoF kan inte förändra de människor de möter, de har inte ett ”missionärsuppdrag” som IoF chefen uttrycker det.

”Det var riktig finess, vi gick utifrån och där tvingades vi att titta på oss själva... Och det blev ett enormt intresse hos personalen, då kom dom med! Vi började ställa sådana frågor som vad är det som konkret är ett problem för dig i din yrkessituation i relation till den patriarkala omvärld som du möter. Vi ska inte förändra människor, vi har inget missionärsuppdrag, utan när tycker du att det blir komplicerat för dig och för ditt jobb” (IoF chefen).

IoF chefen berättar att de började arbeta med jämställdhet flera år innan diskussionerna om den tydligt patriarkala omvärlden och att detta snarare var en strategi från ledningens sida för att få igång det interna arbetet med jämställdhet i organisationen. Samtidigt uttrycker hon hur hon inte längre vet om det är saga eller verklighet hur arbetet med jämställdhet faktiskt kom att mynna ut i den form det gjorde

”Nu har jag sagt det så många gånger så nu vet jag snart inte om det är en saga eller om det är en verklighet” (IoF chefen).

En enkät genomfördes för att kartlägga hur socialarbetarna hanterade mötet med tydligt patriarkala strukturer i sitt arbete. Enkätsvaren visade att medarbetarna utgick från sina privata föreställningar om manligt och kvinnligt men också om andra kulturer och anpassning till det svenska samhället.

”Då såg vi ju att vi förhöll oss till detta, det var en lång skala och de flesta är någonstans i mitten. Och så hade vi dem som jag grovt uttryckt kan säga var ’flyktkramare’ och så de som säger ’är man här så får man väl lära sig’ (IoF chefen).

Det var diskrepansen i enkätsvaren som låg till grund för att vidareutveckla organisationens arbete med jämställdhet. Genom ett jämställdhetsperspektiv menar både socialarbetare och chefer att de kan undvika att låta sina privata värderingar styra insatser som medborgarna erbjuds. Socialarbetarna pratar länge och ingående om hur de använder sig av ett jämställdhetsperspektiv i sitt möte med klienter där de dels ifrågasätter sig själva och sina förutfattade meningar samt lyckas erbjuda ett bättre stöd till människorna de möter (Socialarbetare₁, socialarbetare₂, socialarbetare₃ & socialarbetare₄).

”Jämställdhet är en väldigt bra kil för att vi möter människor som kommer från hela världen och det är så väldigt lätt att generalisera och sedan sätta en etikett på människor. Men genom att jobba med jämställdhet så lär du dig att se bakom könet, åldern, ursprunget eller vad det kan vara. Jämställdhetsdiskussionen leder vidare till att du ska se människan. Vad det handlar om hos oss är ju att inte låta generaliseringar styra oss utan att vi ska kunna se den människan som står framför oss” (IoF chefen).

Socialarbetarna fungerar som ambassadörer för IoF och har i mötet med klienter en viktig roll i arbetet med jämställdhet. Det är först när socialarbetarna jobbar med jämställdhet som ett jämställt bemötande med medborgarna kan uppnås.

”De har ju en jätteviktig roll [socialarbetarna]...Det är ju dom som står för allt bemötande egentligen med medborgarna där ute” (Sektionschef₁).

De har också ett stort eget ansvar då de genomför samtal och utredningar på egen hand (Sektionschef₂). En socialarbetare förklarar att de har rätt att utforma sitt arbete själva i relation till hur de arbetar med klienter (Socialarbetare₂). Enligt en enhetschef är det en naturlig sak för socialarbetare att tänka på likabehandling utifrån deras yrkesroll som den ”etiska socialarbetaren” där de har utvecklat en uppsättning värderingar utifrån sitt yrkesval.

”Värderingarna finns där. De tänker kanske inte på jämställdhet men likabehandling. Det finns ju en anledning till att de blev socialarbetare. Det var inte så att vi behövde göra en jätteförändring, mer än att ha det på dagordningen. Det är ju en yrkesgrupp som också är medveten om de här frågorna. Medveten om att bemöta alla lika” (Enhetschef₂).

4.2 Utmaningar i strävan mot ett jämställt bemötande

4.2.1 Det privata blir involverat

Intervjupersonerna förklarar hur jämställdhetsarbetet påverkar medarbetarna på ett privat plan genom att deras egna värderingar och uppfattningar kommer upp till diskussion. IoF chefen förklarar hur arbetet med jämställdhetsförändring skiljer sig från tidigare förändringsarbeten inom IoF eftersom det handlar om medarbetarnas privata värderingar.

”Det här kommer otroligt mycket närmre dig som person... Dina egna privata åsikter blandas med vad som är det politiskt korrekta och vad som är kommunens policy i de här frågorna. Jag tror det är den viktigaste skillnaden, att ditt privata jag blir så involverat” (IoF chefen).

Då arbetet med jämställdhet ifrågasätter människors privata värderingar och socialarbetarna använder sig själva som redskap innebär det också att det påverkar deras sätt att arbeta.

”Man ska vara väldigt medveten om vilka värderingar man har med sig och vad man själv uttrycker, för man gör som man själv gör. Och i vårt jobb när man själv är redskap så färgar det ju självklart vårt sätt att arbeta” (Socialarbetare₁).

Projektledaren och flera av cheferna har märkt hur socialarbetarna tycker att det är jobbigt när de tvingas ifrågasätta sina privata värderingar vilket i vissa fall har skapat ett motstånd mot förändringen. Motståndet kan bestå i att de väljer att inte prioritera jämställdhetsarbetet, säger att de ska arbeta med jämställdhet men sedan inte gör det eller använder sig av argumentet att de redan är jämställda och därför inte behöver arbeta med det (Projektledaren).

”Tycker man inte att det är något som berör en själv så är man inte intresserad och jag tror att många uppfattar sig själva som mycket mer jämställda än vad de är. Men när det gäller jämställdhet då borde man inte tänka likadant, det berör inte mig, det borde ju vara självklart. Men det är inte det. Tyvärr” (Enhetschef₁).

”Det är någon sorts läpparnas bekännelse... man är ju i princip för det. Det är en inställning som är vanlig” (Socialarbetare₂).

Eftersom jämställdhetsarbetet inom IoF berör människors privata värderingar och eftersom människor förändras långsamt innebär det att det är svårt att förändra och att en sådan förändring tar tid.

”Vi förfinas ju inte så särskilt mycket på några år som människor” (Socialarbetare₂).

Utifrån att arbetet med att förändra jämställdhet tar lång tid innebär det också att det kan uppfattas som tjugigt, till och med av de personer som är mest engagerade i frågan.

”En dag sa hon [som arbetat mycket med jämställdhet] 'jag är så jävla trött på det här med jämställdhet'. Det kan bli lite uttjatat också tror jag” (Enhetschef₁).

4.2.2 En komplicerad fråga för socialarbetarna

Socialarbetarna förklarar att det jämställda bemötandet är komplicerat i praktiken. IoF är i sitt arbete beroende av inflödet till dem eftersom de inte är en uppsökande verksamhet. I och med detta uttrycker medarbetare att det kan vara svårt att veta hur mycket de styrs av sina egna förutfattade meningar och generaliseringar och vad som beror på att inflödet till dem är färgat av samhällets ojämlika strukturer.

”Ja den här bilden av hjälpsökande kvinnor med barn och så... det ska inte spela någon roll om det är en kvinna eller en man men man ser nästan aldrig en man som står med barnen. Utan den här bilden blir ju förstärkt hela tiden utifrån de familjer vi se. När man hela tiden matas med det då känner jag men ok är det från mig själv eller är det så här det är? Det är ju svårt” (Socialarbetare₃).

En socialarbetare förklarar hur hans arbete med en mansgrupp har komplicerats av att deltagarna kommer från en kultur där man inte talar om privata saker i grupp.

”Jag tror att det är lite kulturbetingat... någon ovana i alla fall. Man håller mycket inom familjen. Man kan möjligtvis prata med någon annan men att sätta sig i grupp det är mer ett västfenomen om man nu kan kalla det för det...” (Socialarbetare₂).

Samma socialarbetare förklarar sedan att det handlar om att både uppmärksamma hur klienter med utländsk bakgrund har vissa kulturbetingande behov och att samtidigt bredda sin bild av islam.

”Det handlar också om att bredda vår bild av islam i kombination med synen på jämställdhet och kvinnor och män. Det finns ju feministiska muslimer och folkhemsmuslimer. Vi som socialsekreterare måste bredda vårt synsätt och inte placera människor i fack när vi träffar människor, inte förenkla” (Socialarbetare₂).

En socialarbetare berättar hur det är svårt att å ena sidan uppmärksamma skillnader mellan könen och å andra sidan behandla alla som individer och att detta kan innebära att jämställdhetsperspektivet prioriteras bort.

”Det som är svårt är att ha en medvetenhet om skillnaden mellan män och kvinnor och samtidigt göra en individuell bedömning, det kan krocka lite där. Jag tror att en risk kan vara att man kan lägga jämställdhet åt sidan för att man använder ett individperspektiv. Att man kan komma undan med det att jo vi tänker på jämställdhet men i detta fall så måste vi göra så här och så här” (Socialarbetare₄).

Tidsbrist förklaras också som en orsak till att arbetet med jämställdhet inte prioriteras eller leder till att det glöms bort av socialarbetarna. Entusiasmen för jämställdhetsarbetet kan saknas i den ”enorma komma-ihåg-listan” (Enhetschef₂).

”Det som har varit svårast är att hela tiden komma över vällen för de anställda för de tycker att de har mycket att göra och de har rätt i att de tycker det. Det är en korrekt uppfattning” (IoF chefen).

En enhetschef tycker dock inte att tidsbrist är en orsak till att det går trögt utan snarare en bortförklaring som används för att intresset för frågan inte är tillräckligt stort.

”Nej, det finns tid för sådant som man är intresserad av. Visst har man ont om tid och visst är man stressad men om det är något man tycker är roligt så har man definitivt tid. Det är inte acceptabelt att skylla ifrån sig på det” (Enhetschef₁).

4.3 Hantering av utmaningar

4.3.1 En projektsatsning ger lite extra fyr

”Allt eftersom, folk hade ju ingenting att ta upp. Det var en sådan obligatorisk punkt... För egentligen pratade vi väldigt mycket om det, vi pratade om kvinnors situation, men förde inte in det i ett sammanhang... Sedan satte vi igång med detta [projektet] och strukturerade upp det...” (IoF chefen).

Genom projektet strukturerades arbetet med jämställdhet. Det skapades en styrgrupp för projektet, verkställande utskottet (VU), bestående av IoF chefen och enhetscheferna. En projektledare rekryterades som sedan tidigare varit anställd inom IoF. En jämställdhetsgrupp bestående av projektledaren och en till två jämställdhetsansvariga socialarbetare från varje enhet bildades. Genusobservatörer bland socialarbetarna utsågs på alla arbetsplatsträffar för att synliggöra hur medarbetarna arbetade utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Det genomfördes följeforskning från SKL, utbildningsdagar för medarbetarna och en reflektor från Malmö högskola handledde projektledaren (Projektledaren & IoF chefen).

Arbetet med jämställdhet kräver enligt IoF chefen att några medarbetare är särskilt engagerade och ansvariga (IoF chefen).

”Det är väldigt viktigt att man har ambassadörer, ledningsgruppen på IoF och också de närmsta ledarna som möter personalen dagligen. En speciellt engagerad från varje arbetsgrupp som bildar gruppen med projektledaren [jämställdhetsgruppen]. Att de har ett extra ansvar för man kan inte förvänta sig att alla ska gå och tänka på detta dagligen. Några måste ha den fyren, lite extra” (IoF chefen).

Projektledaren berättar att namnet på projektet; ”Jämställdhet en ny ambition”, syftar till den vilja som fanns för att fördjupa och intensifiera arbetet med jämställdhet. Projektsatsningen gav dem lite ”extra” (Projektledaren).

4.3.2 Det måste vara ett chefsuppdrag

Sektionschefer, enhetschefer, IoF chefen och projektledaren menar alla att jämställdhetsarbetet måste vara ett chefsuppdrag. Cheferna är viktiga för att få arbetet med jämställdhet att ”rinna rätt igenom hela organisationen” (Sektionschef₁) och nå socialarbetarna, ambassadörerna för IoF, som ska stå för ett jämställt bemötande. Det är också viktigt att det är ett ledningsuppdrag för att kunna nå långsiktiga effekter med jämställdhetsarbetet så att det fortgår även efter projektsatsningen. Projektledaren berättar om hur sårbar hennes roll i arbetet är och förklarar att hon inte ska fungera som en eldsjäl.

”Då handlar det om att planera tillsammans med verkställande utskottet för verksamhetsutveckling det är ju ett ledaruppdrag, det är jätteviktigt att komma ihåg. Inte någon glad liten eldsjäl som bränner ut sig [pekar på citatet från Gertrud Åström som hon har tejpats upp på väggen i sitt kontor, bild 2] (Projektledaren).

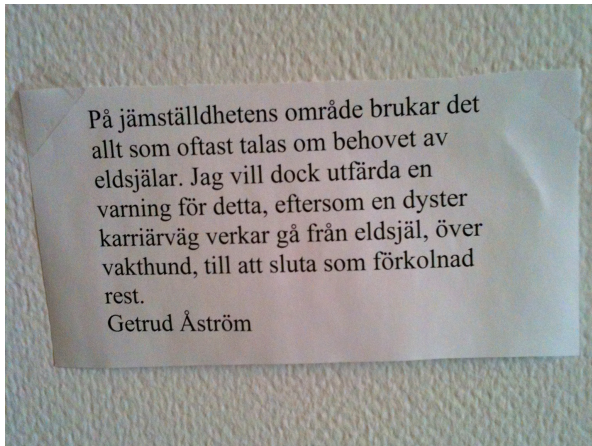


Bild 2. Citat från Gertrud Åström uppsatt på väggen på projektledarens kontor.

Chefernas arbete med jämställdhet varierar beroende på deras typ av chefsuppdrag. IoF chefen förklarar att hennes roll har gått ut på att visa att hon som högsta chef står för jämställdhet (IoF chefen). En sektionschef förklarar hur viktigt det har varit att IoF chefen tydligt har visat att jämställdhetsarbetet är prioriterat i organisationen. Det har bidragit till att tid har kunnat avsättas men också till att jämställdhet har uppfattats som en obligatorisk fråga (Sektionschef₂).

”Jag tror att det har varit väldigt centralt att IoF chefen har varit så engagerad och har visat det utåt att ‘det här står jag för’ och det är viktigt för att få implementering och gå ända ner till medarbetarna” (Sektionschef₂).

Att IoF chefen har pekat med hela handen när det gäller arbetet med jämställdhet har också bidragit till att legitimera arbetet där cheferna har kunnat hänvisa till att det är ett beslut uppifrån om någon av socialarbetarna skulle ifrågasätta det.

”Och i slutändan är det ju IoF chefen som har pekat med hela handen, det är ett bra stöd. Vi ska ha det här perspektivet. Det är egentligen det bästa stödet, om någon säger ‘men varför’? ‘Jo därför’” (Sektionschef₃).

Enhetscheferna har i sin tur ansvar för att planera för arbetet på varje enhet utifrån ett jämställdhetsperspektiv och att inkludera jämställdhetsarbetet som en punkt på dagordningen på enhetsmöten (IoF chefen & Enhetschef₂). En socialarbetare berättar att det finns en enhet där enhetschefen har motarbetat jämställdhetsarbetet genom att inte främja diskussionerna kring jämställdhet men också genom att enbart ge ordet till manliga medarbetare och ignorera en av de kvinnliga

sektionscheferna. Något som har påverkat arbetet med jämställdhet på den enheten negativt (Socialarbetare₂).

Sektionschefernas roll utgår från deras nära kontakt med socialarbetarna och deras beslutsrätt i ärendehandläggningen. Det ger dem möjlighet att anta en roll som vägledare där de kan uppmärksamma socialarbetarna när de faller i "jämställdhetsfällor" (Sektionschef₂ & Sektionschef₃). Sektionscheferna kan vägleda socialarbetarna utan känslorelationer till klienten eftersom de, till skillnad från socialarbetarna, inte använder sig själva som redskap i arbetet och därför kan behålla en viss "nykterhet" i ärendehandläggningen (Sektionschef₂ & Sektionschef₃).

"Det är ju faktiskt jag som fattar besluten så jag måste se hur ärendet har skötts. Socialsekreteraren lägger upp planen men jag fattar beslut. Där kan man bli jättearg på mig men när jag har skalat bort alla de här känslorna så ser man att det här är ett ärende och det här är ett annat ärende och faktorerna de är egentligen precis desamma. Jag fattar beslut inte grundat så mycket på känslan av situationen. Jag fattar beslut på det som dom [socialarbetarna] har lyckats synliggöra för mig. Jag tror att det är lättare att ha föreställningar när man träffar individen och har med sig sina egna bilder av hur det egentligen är och vem som behöver vilken support. Det är något som är nedärvt nästintill sedan generationer. Det är ju hela samhället egentligen. Där försöker jag skala av de bitarna" (Sektionschef₁).

4.3.3 Förändringen hålls levande genom att påminna, tjata och diskutera

Gemensamt för alla chefer är att de "håller förändringsarbetet levande" (Enhetschef₂) genom att påminna, uppmuntra, tjata och diskutera.

"Vi tar ett varv till för att det är ju så att man inte kan slå sig till ro. Man måste hela tiden återerövra" (IoF chefen).

Genom att tjata visar cheferna också att jämställdhet är en viktig fråga.

"Jag tror det är viktigt att man visar på vilken viktig fråga det är och att det är en fråga som är högst aktuell och berör oss alla. Och fortsätter traggla och tjata" (Sektionschef₁).

En enhetschef förklarar hur jämställdhetsarbetet har olika stadier. Socialarbetarna är först engagerade men sedan, när de inser att arbetet innebär utmaningar då det handlar om deras egna uppfattningar, riskerar det att stanna av. Då måste cheferna återigen väcka engagemanget hos socialarbetarna.

"Arbetet har bestått av olika stadier. Först är de engagerade och intresserade. Sedan när de ser svårigheterna går det lite trögare någonstans i mitten och

sedan... Vi måste väcka det till liv och diskutera det, påminna om det. Det är ju alltid så när man diskuterar saker som handlar om ens egen uppfattning, det kräver ju ett engagemang från medarbetare på ett annat sätt. Att väcka det engagemangen det är det som är viktigt” (Enhetschef₂).

Projektet har enligt ett flertal chefer samt projektledaren bidragit till att dra igång diskussioner vilket de anser medvetandegör socialarbetarna om sina förutfattade meningar och får dem att handla mer jämställt. Här har cheferna också använt sig av månadens fråga, en typ av vinjett, för att i diskussionerna utgå från situationer som socialarbetarna ställs inför och som kan anses komplicerade.

”Det bästa med alltihopa är att det har dragit igång diskussioner. Diskussionerna gör ju också att folk blir medvetna på ett annat sätt” (Sektionschef₁).

Flertalet av socialarbetarna förklarar att jämställdhetsarbetet har inneburit att de genom diskussioner och problematisering av ärenden kunnat vrida och vända på dem så att de ”har blivit mindre blinda för vad de egentligen gör” (Socialarbetare₂). Genom att problematisera ärenden utifrån ett jämställdhetsperspektiv kan de hantera det komplicerade i dessa ärenden.

”Man ställer inte sina frågor utifrån att det måste vara på ett visst sätt. Vi har blivit bättre på att problematisera, pojkar och flickor... om vi jobbar med dem olika varför gör vi det? Det är mycket kring det som vi har diskuterat” (Sektionschef₂).

4.3.4 Det hjälper att dokumentera

”Det är jätteviktigt att man sätter det på pränt. Det som finns på pränt finns på riktigt” (Sektionschef₁).

Projektledaren berättar hur de har infört jämställdhetsperspektiv i olika verksamhetsdokument för att intensifiera arbetet med jämställdhet när det har blivit ”för mycket snack och för lite verkstad” (Projektledaren). Genom att integrera jämställdhetsperspektivet i stadsdelens budget inkluderas också alla i arbetet, även de som tidigare har varit motståndare.

”Det tydligaste är egentligen det otydliga. De som inte säger något, håller med, men gör ingenting. Samtidigt så kommer det ju också en press, nu ska vi börja prata jämställd budget. Då kan man inte gömma sig längre. Det tycker jag om!” (Projektledaren).

IoF chefen förklarar också vikten av att inkludera jämställdhet som ett skriftligt mål i både verksamhetsplaner och budget för att undvika att det blir ett ”extraspår”.

Det ska ligga inom varje mål. Huvudmålet ska vara formulerat på ett sådant sätt att det ger de vinklarna. Det får aldrig vara ett extraspår. Det är att få in ekonomiska styrsystem och få in det i de mål som läggs på en stadsdel” (IoF chefen).

Genom att dokumentera och samla resultat i form av könsuppdelad statistik av ärenden och beviljade aktiviteter har de kunnat visa hur jämställda eller icke jämställda IoF är vilket är bra för att visa på jämställdhetsarbetets relevans menar en enhetschef (Enhetschef₂).

4.4 Positiva effekter

4.4.1 Malmö stad och aktuella händelser i media ger legitimitet

IoF chefen berättar hur betydelsefullt det har varit att Malmös kommunfullmäktige 2007 beslutade att underteckna den europeiska jämställdhetsdeklarationen (CEMR) och utifrån den antog en Handlingsplan för jämställdhetsintegrering vilket intensifierade Malmö stads arbete med jämställdhet (IoF chefen). När arbetet med jämställdhet blev mer aktuellt på central nivå fick IoF status i sitt arbete och känslan av att vara ett föredöme på jämställdhetsarbete i staden.

”Så att det fanns ju en sådan linje i Malmö och vi uppmärksammades. Kommunalrådet besökte oss så att vi fick lite status. Genom att vi fick den statusen och kommunledningen också började satsa så då blev det ju rätt fräckt för då kunde vi kanske få stadsdelen att bli ett föredöme. Allting passade väldigt bra, som byggstenar med varandra” (IoF chefen).

En sektionschef berättar hur positivt det kan vara för arbetet med jämställdhet om det är en fråga som samtidigt diskuteras i media eller i samhället i stort.

”Om man tänker att det skulle ha hänt någonting eller att det finns på nyheterna, eller att det är en stor debattfråga i samhället i stort. Då kan man få draghjälp av det på något annat sätt” (Sektionschef₂)

Även socialarbetare har haft diskussioner utifrån omskrivna rättsfall i media. Bland annat ett rättsfall där en rådmän i Attunda tingsrätt uttalat förståelse för en hustrumisshandel baserat på kvinnans beteende mot mannen som misshandlade henne. Genom att diskutera detta har de blivit påmind om hur viktigt jämställdhetsperspektivet är i deras arbete (Socialarbetare₃ & Socialarbetare₁).

4.4.2 Jämställdhetsarbetet stärker organisationen

Arbetet med jämställdhet har haft positiva effekter på organisationen. IoF chefen berättar hur jämställdhetsdiskussionerna som arbetet har inneburit har stärkt organisationen eftersom det finns behov av att diskutera filosofiska frågor.

”I varje organisation behöver man något som enar en som drar en framåt som inte bara handlar om lag och förordning utan man får också uttrycka det mjukare mer filosofiska, existentiella frågor. Där har det verkligen fyllt en roll” (IoF chefen).

En sektionschef tycker att de känslor som jämställdhetsarbetet har väckt bland medarbetarna har stärkt deras sammanhållning utifrån att arbetet baseras på att de använder sig själva som redskap. Hon menar också att den energi som känslorna om jämställdhet väcker leder till en ökad kraft för förändring.

”Jämställdhet och den typen av frågor väcker nog väldigt mycket känslor hos en som privatperson och det har jag ju märkt. Men det är bra tror jag för det ger ju energi till att det ska bli förändring. Och som personalgrupp. För när man diskuterar sådana frågor som väcker något hos en så lär man ju känna varandra och det är ju en jättetillgång i den här typen av jobb där vi använder oss själva som människor. Det är ju en styrka att man känner varandra och man litar på varandra” (Sektionschef₂).

4.5 Stadsdelspolitikerna är frånvarande och överkliga

Inom ramen för projektet hölls en utbildning i jämställdhet för stadsdelspolitikerna. Både projektledaren och IoF chefen uttrycker en frustration över stadsdelspolitikernas beteende under utbildningen då de ”tillät sig att göra det privat och larvigt” (Projektledaren & IoF chefen). Projektledaren berättar att hon när hon höll i utbildningen för politikerna fick anpassa sig efter den roll som förväntas av en tjänsteman där hon informerade utan att lägga sig i politikernas arbete för mycket.

”Jag har ju varit och utbildat politikerna på deras egen begäran så var jag på fullmäktige och pratade om det här och man kan säga att jag var där två gånger och det gick jättebra, de var som vax i mina händer om man får uttrycka sig så. Tredje gången så blev jag lite mer konkret och pratade till exempel om genusobservatörer och förklarade vad det är och det skulle man ju kunna ha i sån här grupp. Och då kan jag säga att då tog det hus i helsike... Då är det ju så att man som tjänsteman kan man ju inte gå in i den typen av diskussioner. Man får liksom hålla någon sorts balans” (Projektledaren).

Precis som projektledaren resonerar en sektionschef och berättar att det är viktigt att tänka på att tjänstemän och politiker har olika roller i en politiskt styrd organisation.

”De har en viktig roll, vi jobbar ju i en politiskt styrd organisation så till slut är det dom som ska bestämma hur vi ja.. dra upp riktlinjer eller åtminstone säga vadet och sedan bestämmer vi huret” (Sektionschef₃).

Politikernas roll är enligt flera chefer viktig eftersom de kan ställa frågor till förvaltningen och på så sätt efterfråga en uppföljning av arbetet med jämställdhet vilket kan öka möjligheterna att nå långsiktiga resultat. Men de är inte intresserade och tar inga egna initiativ.

”De kommer aldrig med någonting sådant överhuvudtaget (jämställdhet). Inte när det gäller något annat heller” (Enhetschef₁).

Ingen av socialarbetarna berättade vad de tyckte att politikerna spelade för roll i arbetet med jämställdhetsintegrering. En socialarbetare tyckte dock att deras roll var viktig men kunde inte utveckla hur eftersom han kände att politiken var för långt borta från honom och kändes ”overklig”.

”För mig är det ju långt borta men vi är ju politiskt styrda rakt upp och ner liksom. Det är ju enhetschefen som gör det tydligt för oss att nu har det här kommit uppifrån och nu ska vi tänka på detta. På ngt sätt kan man ju se hur det hänger ihop men det är lite overkligt” (Socialarbetare₃).

5 Analys

Materialet är ordnat efter föregående kapitelns kategoriska presentation och tolkas nedan utifrån kombinationen av de för uppsatsens valda teorier, studiens referensram. Detta för att besvara uppsatsens frågeställning – Hur påverkas en reforms implementeringsprocess av dess normkritiska innehåll och de involverade medarbetarnas yrkesroller? Resultaten för studien sammanfattas och diskuteras i nästföljande kapitel.

5.1 Jämställdhet – ett sätt att hantera den tydligt patriarkala omvärlden

När IoF chefen berättar att hon själv inte längre vet om det är saga eller verklighet hur arbetet med jämställdhet utvecklades visar hon på det behov som finns av att mytologisera idéers ursprung. En historia skapas för att dramatisera idéns historia och det behov den fyllde (Czarniawska & Joerges 1996:25).

Idéer om förändring anpassas efter kontext och sammanhang. En förändringsidé och problemet som idén förväntas lösa formas tillsammans i översättningsprocessen (Czarniawska & Joerges 1996:25). Arbetet med jämställdhet inom IoF har sin utgångspunkt i problemet med den tydligt patriarkala omgivningen i Rosengård. Utifrån detta problem är lösningen att IoF tar ställning och står för demokratiska och jämställda värderingar. När fokus riktas på personalen synliggörs ett nytt upplevt problem som idén om jämställdhet förväntas lösa. Socialarbetarna utgår i sitt arbete från sina privata föreställningar om manligt och kvinnligt men också om klienter från andra kulturer och deras anpassning till det svenska samhället. Problemet som idén om jämställdhet förväntas lösa har formats efter den lokala kontexten och översatts till att socialarbetare utgår från sina privata värderingar i mötet med medborgarna (Czarniawska & Joerges 1996:25).

För att en idé ska kunna översättas måste de som tar emot den känna att idén är möjlig att genomföra och att idén är en bra lösning på ett aktuellt problem (Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011:47). Det faktum att socialarbetarna intresserade sig för jämställdhet kan härledas till att de tillhör servicedomänen och utifrån deras roll som närbyråkrater bygger deras arbetsutförande på principen om likabehandling och kvalitet i den service de erbjuder sina klienter (Kouzes & Mico 1979:457). När det genom enkätundersökningen framkommer att de inte utgår från likabehandling, själva grunden i deras arbetsutövande, blev de engagerade i frågan. Här visar cheferna att de har en insyn i socialarbetarnas domän och anpassar sin presentation av idén efter detta. Genom ett jämställdhetsperspektiv

menar både socialarbetare och chefer att de kan se människan bakom olika normerande kategoriseringar och på så sätt erbjuda ett bättre stöd till människorna de möter. Detta tyder på att jämställdhet anses vara en bra lösning på det problem som den förväntas lösa, en förutsättning för att ett förändringsarbete ska gå att förverkliga i det praktiska arbetet (Eriksson-Zetterquist 2009:123).

Medarbetarna berättar att IoF inte ska förändra sina klienter utan att jämställdhetsarbetet behandlar socialarbetarnas bemötande av sina klienter. Idén om förändring berör dock inte enbart organisationens personal utan även klienterna eftersom jämställdhetsarbetet innebär att klienterna erbjuds mer jämställda insatser. I praktiken kan det handla om att pojkar och flickor får mindre könsstereotyp hjälp eller att kvinnan i en familj ges utrymme att föra sin talan. Socialarbetarnas synsätt smittar på så sätt av sig på klienterna och möjligheten uppstår att idén om jämställdhet även översätts vidare till IoF:s klienter.

5.2 Utmaningar i strävan mot ett jämställt bemötande

5.2.1 Det privata blir involverat

Arbetet med jämställdhetsförändring inom IoF visar sig skilja sig från andra förändringsarbeten eftersom det utmanar medarbetarnas privata värderingar vilket beror på att jämställdhet, i egenskap av en normkritisk förändring, utmanar medarbetarna uppfattning om könsroller i sitt eget identitetsskapande, både privat och i sitt arbete (Acker 1990; Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011: 173; Wittbom 2009:189).

Utifrån att arbetet med jämställdhet utmanar kategoriseringar, hierarkier och maktstrukturer inom organisationen men även i samhället i stort (Abrahamsson 2009:16) har motstånd uppstått. Socialarbetarna berättar om tendensen av ”läpparnas bekännelse” (Socialarbetare₂), något som kan betraktas som en återställare där medarbetaren utåt sett låter påskina att de följer verksamhetens mål men pratet är löskopplat från handling och får enbart en symbolisk funktion (Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011:120). Vissa medarbetarna väljer att inte prioritera jämställdhetsarbetet och bortfiltrerar på så sätt frågan (Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011:172). Det är också vanligt att medarbetare använder sig av argumentet att de redan är jämställda och därför inte engagerar sig. Eriksson-Zetterquist och Renemark (2011) förklarar hur attityden att man redan är jämställd är vanlig då synen på Sverige som ett jämställt land kan bidra till att problemet som jämställdhet ska lösa inte är ojämställdhet (Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011: 175).

Människor uppfattar idéer olika beroende på vilka sociala kategoriseringar som är tillgängliga för dem (Czarniawska & Joerges 1996:27), det som en socialarbetare benämner som vad ” de har med sig” när de möter sina klienter. Idéer som utmanar den sociala kategorisering som människan som mottagare har att förhålla sig till tar lång tid och kräver repetitioner innan den kan bli sedd eller uppmärksammas av medarbetarna (Czarniawska & Joerges 1996:27). Detta

förklarar varför arbetet med jämställdhet uppfattas som tjugigt till och med av de medarbetare inom IoF som är engagerade i frågan. Det kan också härledas till att det i Sverige de senaste 60 åren har pågått upprepade jämställdhetsåtgärder vilket gör att frågan kan uppfattas som omodern, och tjugigt, att jobba med (Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011: 175).

5.2.2 En komplicerad fråga för socialarbetarna

Socialarbetarna inom IoF tillhör servicedomänen i offentlig sektor. De har ett stort eget ansvar då de genomför samtal och utredningar på egen hand. Det egna ansvaret baseras på att deras expertis där det är en naturlig sak för socialarbetare att tänka på likabehandling. Lipsky beskriver också hur närbyråkrater har en hög arbetsbelastning vilket har varit en orsak till att arbetet med jämställdhet inom IoF inte alltid har prioriterats. (Kouzes & Mico 1979:457; Lipsky 2010:xi).

På grund av den höga grad av självständighet som en närbyråkrat har är ledningsbeslut beroende av närbyråkraternas tolkning och implementering (Lipsky 2010:xiii,237). Socialarbetarnas berättelser visar att de uppfattar att jämställdhetsarbetet är en komplicerad fråga i mötet med medborgarna. Det existerar ett dilemma i att veta huruvida en situation är präglad av en erfarenhetsbaserad kunskap eller socialarbetarens egna förutfattade meningar. Ett exempel på det paradoxala i en närbyråkrats arbete där de å ena sidan ska eftersträva visionära och komplexa mål och å andra sidan tillämpa en hög grad av improvisation och mottaglighet i sina möten med medborgarna (Lipsky 2010:8). En socialarbetare berättar hur det är svårt att både uppmärksamma skillnader mellan könen och behandla alla som individer. Ett dilemma som är vanligt för närbyråkrater som måste kunna se till individuella behov hos de människor de möter samtidigt som de utvecklar ett strukturellt arbetssätt för att hantera sina klienter kollektivt (Lipsky 2010:xiv).

För att närbyråkrater ska kunna hantera den komplexitet och mångfald av situationer de ställs inför utvecklar de rutiner och psykologiskt förenklade förklaringar av sina klienter (Lipsky 2010:8). Denna tendens visas i behovet av att förenkla bilden av den tydligt patriarkala klienten i Rosengård. Samtidigt är mötet med klienterna mer komplext än den generaliserande bilden av ”de andra” och socialarbetare tvingas växla mellan att uppmärksamma hur klienter med utländsk bakgrund har vissa kulturbetingade behov och av att bredda bilden av ”de andra”.

Socialarbetarna inom IoF påverkas av sin yrkesroll som närbyråkrater när de ska implementera ett jämställt bemötande. Deras yrkesroll innebär att de har direktkontakt med samhällets medborgare, ”de använder sig själva som redskap” (Socialarbetare₁). En normkritisk förändring som redan utifrån dess idé påverkar de identitetsskapande sociala kategoriseringarna blir därför än mer komplex för närbyråkraterna.

5.3 Hantering av utmaningar

5.3.1 En projektsatsning ger lite extra fyr

Innan projektet hade jämställdhetsarbetet stannat av inom IoF. Något som visar hur det inom organisationer kan uppstå en diskrepans mellan prat, beslut och handling (Brunsson & Jönsson 1979; Rombach 1986; Brunsson 2003). Det var inte heller tydligt vad jämställdhet skulle lösa för problem inom organisationen, vilket kan innebära att medarbetarna upplevde reformen som svår att förverkliga i det praktiska arbetet (Eriksson-Zetterquist 2009:123). Namnet på projektet ”Jämställdhet – en ny ambition” kan betraktas som en paketering av idén som en aktuell lösning på ett problem inom organisationen (Czarniawska & Joerges 1996:25).

Med hjälp av projektet och ekonomiska medel från SKL strukturerades arbetet genom att delegera ansvar till cheferna inom VU samt jämställdhetsansvariga socialarbetare som ingick i jämställdhetsgruppen. På så sätt kunde de undvika att det blev ett löskopplat projektarbete vid sidan av den vanliga driftsorganisationen.

Arbetet med jämställdhet inom IoF har också inneburit att utbilda personalen i frågan. Eriksson-Zetterquist och Renemark (2011) beskriver hur jämställdhet som en särskild typ av förändring alltid kräver utbildning i frågan, vilket inte är lika vanligt vid andra typer av förändringsarbeten (Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011: 173).

5.3.2 Det måste vara ett chefsuppdrag

I litteratur om jämställdhetsförändring har ledningens roll diskuterats som nyckeln till ett förändringsarbets långsiktiga resultat (Andersson et al 2009; Larsson 2008; Åström 2007). Sektionschefer, enhetschefer, IoF chefen och projektledaren är alla överens om att jämställdhetsarbetet måste vara ett chefsuppdrag för att kunna nå långsiktiga effekter med jämställdhetsarbetet så att det fortgår även efter projektsatsningen och inte blir löskopplat från den ordinarie verksamheten och beroende av projektledaren som får rollen som eldsjäl.

Chefernas arbete med jämställdhet är format efter den typ av chefsuppdrag de har. IoF chefen⁵ har som högsta chef tagit rollen av att visa att jämställdhet är en prioriterad fråga inom organisationen. Något som har fungerat som ett stöd till enhetschefer och sektionschefer för att få ”implementeringen att nå ända ner till medarbetarna” (Sektionschef₂). IoF chefens roll bekräftar hur ledningen genom att visa att jämställdhetsarbetet är prioriterat skapar möjligheter att motverka återställare (Andersson et al 2009:106). IoF chefen har också sett till att

⁵ IoF chefen är chef för IoF men är en mellanchefer eftersom hon har både chefer under sig inom IoF men också över sig i form av stadsdelschefen i Rosengård.

överbrygga hindret tidsbrist hos socialarbetarna genom att utifrån sin maktposition avsätta tid för jämställdhetsarbetet vilket litteraturen om mellancheferens maktposition också beskriver (Andersson et al 2009:15; Sjöberg 2011:51f).

Det finns en enhet där enhetschefen har motarbetat jämställdhetsarbetet genom att inte främja diskussionerna kring jämställdhet men också genom att enbart ge ordet till manliga medarbetare. Detta visar på den fördelningsmakt som en mellanchefer har där det är av vikt att mellancheferen använder ett genusperspektiv i sina vardagliga beslut för att skapa jämställda villkor där både män och kvinnor inkluderas (Andersson et al 2009:106).

Utifrån intervjupersonernas berättelser framkommer att sektionschefen har en nyckelroll i arbetet med jämställdhet genom att anta rollen av en nykter granskare av socialarbetarna. Rollen är skapad utifrån närbyråkraternas komplexa verklighet (Lipsky 2010:8) med direktkontakt med medborgarna och även utifrån den normkritiska förändringens innehåll som innebär att de utgår från sina privata värderingar om manligt och kvinnligt (Acker 1990; Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011: 173; Wittbom 2009:189). Enligt litteraturen om ledningens roll i ett förändringsarbete framställs mellanchefer som viktiga utifrån att ”det är de som ska översätta policier till handling” (Åström 2007:39). Utifrån intervjupersonernas berättelse framkommer dock att det är sektionschefen som har en nyckelroll i att se till att policier översätts till handling.

5.3.3 Förändringen hålls levande genom att påminna, tjata och diskutera

För att hantera de motstånd som uppstår och gör att arbetet med jämställdhet riskerar att stanna av, det vill säga inte översätts av socialarbetarna, håller cheferna förändringsarbetet levande genom att påminna, uppmuntra och tjata. Enligt översättningsperspektivet måste en idé som utmanar de sociala kategoriseringar som mottagaren förhåller sig till upprepas till dess att en översättning blir möjlig. Genom att påminna och tjata upprepas förändringens innehåll till dess att socialarbetarna bli mottagliga och kan översätta idén om jämställdhet till handling.

En idé kan inte resa inom en organisation om den inte översätts till ord eller bilder (Czarniawska, 2002:7). Idén om jämställdhet inom IoF har översätts till ord genom diskussioner. Genom att diskutera jämställdhet blir socialarbetarna medvetna om sina personliga värderingar vilket får dem att handla mer jämställt. Socialarbetarna förklarar att de genom diskussioner har kunnat problematisera ärendena så att de till slut synliggör det osynliga vilket visar hur synen på kön inom en organisation förmedlas genom upprepat handlande, en institutionaliserad praktik. När en handling är institutionaliserad blir den en del av den dagliga praktiken och osynlig, en orsak till att kön återskapas inom organisationen (Wahl et al 2011:235) (Kanter 1977) (Acker 1990). Det är i synliggörandet av det osynliga som utmaningen ligger när det gäller att jämställdhetsförändra en organisation (Andersson et al 2009).

Arbetet med diskussioner utifrån vinjetter är också anpassat utifrån servicedomänen och närbyråkraternas komplexa verklighet där diskussioner utifrån situationer som socialarbetarna kan ställas inför hanterar utmaningen att jämställdhet är en komplicerad fråga i mötet med medborgarna (Lipsky 2010:8).

5.3.4 Det hjälper att dokumentera

En idé översätts till den lokala kontexten och anpassas för att sedan eventuellt materialiseras. Den kan materialiseras på många sätt. Det är när en idé uttrycks i olika former som en förändring sker (Czarniawska, 2002:7). Idén om jämställdhet inom IoF har översatts till text genom att inkluderas i olika dokument. Jämställdhetsperspektivet har inom IoF inkluderats i verksamhetsdokument för att undvika att beslut och handling isärkopplas och att jämställdhetsformen får en symbolisk funktion (Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011:120). Genom att integrera idén om jämställdhet i stadsdelens budget synliggörs resursfördelningen mellan män och kvinnor och på så sätt kan motståndet, i form av de som *säger* att de arbetar för jämställdhet men egentligen inte *gör* något förhindras (Abrahamsson 2009:16; Brunsson 2003; Rombach 1986). Detta eftersom budgeten synliggör huruvida personalen arbetar för jämställdhet eller inte.

Genom könsuppdelad statistik synliggörs hur idén om jämställdhet är en adekvat lösning på ett aktuellt problem och motståndet i form av de som anser att de redan är jämställda hanteras (Eriksson-Zetterquist 2009:123; Czarniawska & Joerges 1996:27).

5.4 Positiva effekter

5.4.1 Malmö stad och aktuella händelser i media ger legitimitet

Nya idéer är ovanliga, oftare är det en gammal idé som har fått en ny skepnad. IoF har arbetat med jämställdhetsfrågor sedan flera år tillbaka men då arbetet löskopplades från den ordinarie verksamheten (Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011:120) paketerades idén om till en ny skepnad i form av projektet ”Jämställdhet – en ny ambition”. Czarniawska och Joerges förklarar hur idéer kan kopplas till något de kallar för master-ideas. Det handlar om idéer som under en viss tidsperiod får större utrymme än andra i den translokala sfären (Czarniawska & Joerges 1996:26f). Idén om jämställdhet är gammal men har fått ny skepnad i form av jämställdhetsintegrering. Jämställdhetsintegrering presenterades som en metod för att nå jämställdhet på 90-talet och har sitt ursprung internationellt där det antogs som strategi på FN:s kvinnokonferens i Beijing 1995 för att nå målen i FN:s kvinnokonvention (CEDAW). Arbetet med att jämställdhetsintegrera IoF:s verksamhet är en del av ett större sammanhang där jämställdhetsintegrering är en master-idea som används av Regeringen och SKL.

Översättning är det inte en process på mikronivå. När IoF chefen berättar hur IoF fick status och legitimitet när jämställdhet blev mer aktuellt på central nivå kan det ses som en berättelse om hur det existerade ett mode om jämställdhetsintegrering där SKL och Malmö stad samtidigt arbetade med jämställdhetsintegrering. En sektionschef berättar hur det innebär ”en draghjälp” (Sektionschef₂) för arbetet med jämställdhet inom IoF om det samtidigt diskuteras i samhället i stort och socialarbetarna har inspirerats av händelser i media, något som också visar på modets makt för en institutionell förändring (Czarniawska & Joerges 1996:16). Vissa människor kan agera som ledare för mode. Huruvida personal på SKL, kommunledningen i Malmö stad eller IoF chefen kan betraktas som ”fashion-leaders” är något som enbart går att fastställa i efterhand då det inte är goda intentioner som avgör utan framgångsrika resultat på i detta fall jämställdhetsområdet (Czarniawska & Sevón 2005:129).

5.4.2 Jämställdhet stärker organisationen

En idé resa och översättning i en organisation går inte att förutse eftersom den är beroende av människorna som tar emot den och hur de kommer att reagera på den (Czarniawska & Joerges 1996:16). Jämställdhet som idé har skapat motstånd hos medarbetare inom IoF eftersom den utmanar deras normer kring kön både privat och inom organisationen. Men att förändringen berör medarbetarna på ett personligt plan bidrar inte bara till utmaningar i arbetet utan är enligt en sektionschef något som ger energi till förändringen och till arbetsgruppen som lär känna varandra bättre.

Utmaningarna som arbetet med jämställdhet har inneburit har bland annat hanterats genom att diskutera frågan bland medarbetarna. Dessa filosofiska diskussioner har inte enbart hjälpt till att skapa en mer hållbar förändring utan har enligt IoF chefen stärkt organisationen genom att ena medarbetarna och utveckla organisationen. Dessa resultat är inte något som litteraturen kring jämställdhet som normkritisk förändring i referensramen tar upp eller förklarar.

5.5 Stadsdelspolitikerna är frånvarande och överkliga

Enligt Brunsson och Jönsson (1979) har tjänstemännen en roll som sändare där de utbildar politikerna i aktuella frågor (Brunsson och Jönsson 1979). Detta stämmer överens med hur projektledaren utbildade stadsdelspolitikerna i Rosengård i jämställdhet. Projektledaren och IoF chefen upplevde att politikerna gjorde frågan om jämställdhet privat under utbildningen vilket kan bero på att jämställdhet är en normkritisk förändring och att även politiker reagerar med motstånd eftersom deras identitetsskapande sociala kategoriseringar kring manligt och kvinnligt utmanas (Abrahamsson 2009:16; Acker 1990; Kanter 1977; Wahl et al 2011:235).

Det kan också bero på att politikerna, som tillhör de valdas domän, har en arbetsmetod som går ut på att argumentera och förhandla (Kouzes & Mico

1979:457). Detta står i kontrast till administrationsdomänens grundläggande princip om styrning, byråkratisk ordning och effektivitet (Kouzes & Mico 1979:457). Konstrasten i mötet mellan dessa två åtskilda domäner kan ha bidragit till att projektledaren och IoF chefen har svårt att förstå stadsdelspolitikernas beteende (Kouzes & Mico 1979:457).

Projektledaren förklarar att hon anpassade sig efter den roll hon förväntas ha som tjänsteman där hon väljer att inte lägga sig i politikernas diskussioner för mycket. Detta överensstämmer med den rolluppdelning som Brunsson och Jönsson (1979) beskriver där politikerna meddelar vad som ska uppnås och tjänstemännen bestämmer hur det ska uppnås. Den administrativa domänen verkar ha en förståelse för denna arbetsuppdelning mellan deras domän och de valdas domän. Samtidigt finns det en irritation och frustration hos tjänstemän inom administrationsdomänen som tycker att politikerna är passiva och inte tar frågan om jämställdhet på allvar vilket tyder på att tjänstemännen förväntar sig att politikerna ska anta en annan roll än den som defensiv granskare (Brunsson & Jönsson 1979).

Socialarbetarna i servicedomänen har en begränsad insyn i den politiska processen för den stadsdelsnämnd som de styrs av. Detta kan ha sin förklaring i att socialarbetarna har en hög grad av självständighet i sitt arbete och anser sig ha rätt att själva kontrollera sin professionella domän (Kouzes & Mico 1979:457).

6 Normkritisk förändring utmanar och smittar av sig

I detta kapitel diskuteras analysen och det presenterade materialet utifrån uppsatsens syfte och frågeställning. En reflektion kring vinsten av att kombinera teorier om normkritisk förändring med både ett institutionellt perspektiv på organisering men också med en teori som kan förklara människors beteende utifrån deras yrkesrollers unika perspektiv görs utifrån uppsatsens resultat.

6.1 Den normkritiska idéns påverkan på reformens implementeringsprocess

Utifrån att betrakta IoF:s arbete med jämställdhetsförändring som en normkritisk förändring synliggörs hur jämställdhetsarbetet inom IoF är präglad av att det utmanar medarbetarnas normer kring kön i sitt eget identitetsskapande och maktstrukturer i samhället. Som en reaktion har motstånd uppstått i form av återställare och bortfiltrering.

Chefernas arbetsmetoder är formade av den normkritiska förändringens utmaningar. Projektsatsningen med ekonomiskt stöd från SKL har inneburit ”lite extra fyr” och möjliggjort att arbetet har kunnat struktureras. IoF chefen har genom att involvera både chefer och särskilt utsedda socialarbetare minskat risken för att arbetet blir löskopplat från den ordinarie verksamheten. IoF chefen försöker också motverka återställare genom att tydligt visa att jämställdhet är en prioriterad och obligatorisk fråga.

Genom att påminna och tjata håller cheferna förändringen levande eftersom upprepning gör att socialarbetarna bli mottagliga och kan överstötta idén om jämställdhet till handling. Med hjälp av diskussioner och problematisering av ärenden medvetandegörs socialarbetarna om deras personliga värderingar i synen på klienterna. De synliggör det som innan var osynligt, det vill säga institutionaliserade kategoriseringar om både kön och etnicitet/kultur. För att undvika återställare och bortfiltrering har arbetet även fokuserat på att inkludera jämställdhetsperspektivet i verksamhetsdokument där könsuppdelad statistik hjälper till att synliggöra och då aktualisera det problem som idén om jämställdhet ska lösa och budgeten visar huruvida all personal arbetar med jämställdhet eller inte.

IoF chefens ”paketering” av idén om jämställdhet är formad efter dess normkritiska karaktär, en strategi för att få igång ett tidigare avstannat och

löskopplat jämställdhetsarbete. Genom att synliggöra för socialarbetarna hur de utgick från sina privata värderingar kring kön och etnicitet i ärendehanteringens möjliggjorde IoF chefen jämställdhetsidéns översättning då den framställdes som en lösning på ett aktuellt problem. Arbetet har också fått en extra skjuts av att Malmö stad samtidigt prioriterar arbetet med jämställdhet och av aktuella händelser i media vilket visar på modets inverkan på den aktuella förändringsprocessen.

6.2 Yrkesrollernas påverkan på reformens implementeringsprocess

Idén om jämställdhet och vilket problem den ska lösa är även utformat utifrån socialarbetarnas roll som närbyråkrater där jämställdhetsarbetet har översatts till domänrelevanta värdeord. Jämställdhet likställs med kvalitet och ojämsälldhet med orättvisa. Då socialarbetarnas professionella arbetsutförande bygger på principen om likabehandling för att kunna tillgodose sina klienters behov blir de intresserade av förändringsarbetet.

Socialarbetarnas arbete med jämställdhetsprojektet är påverkat av deras roll som närbyråkrater där implementering av ett jämställt bemötande i relation till klienterna upplevs som komplex. Den normkritiska förändringen blir än mer komplex för närbyråkraterna eftersom de använder sig själva, sina privata kategoriseringar och värderingar av manligt och kvinnligt, i mötet med medborgarna.

Cheferna i administrationsdomänen har, i enlighet med litteratur om ledningens roll, en viktig funktion i arbetet med jämställdhet. De har anpassat sitt arbete utifrån servicedomänen och närbyråkraternas komplexa verklighet där diskussioner utifrån tänkbara situationer används för att underlätta för socialarbetarna. Sektionschefen fungerar som en nykter granskare som kan skala bort de känslor som socialarbetarnas arbetsförhållanden resulterar i. Vidare är IoF chefens arbete utformat för att hantera den tidspress som socialarbetarnas arbete som närbyråkrater präglas av där hon har avsatt tid för jämställdhetsarbetet.

Av intervjuerna framkommer att det inte bara existerar en arbetsuppdelning mellan domäner utan också olika roller inom administrationsdomänen. Enligt litteraturen om ledningens roll i ett förändringsarbete framställs mellancheferna som viktiga utifrån att ”det är de som ska översätta policies till handling” (Åström 2007:39). I det studerade fallet av förändringsarbete är det framförallt socialarbetarnas syn på jämställdhet som ska förändras vilket kan bidra till att det är just sektionscheferna som befinner sig närmast förändringens ”mål” som blir viktiga. Thomas & Linstaed (2002) påpekar att analyser av mellancheferers roll bör ta hänsyn till den aktuella organisatoriska kontexten för att kunna synliggöra hur mellanchefernas aktörskap är en konstruktion utifrån rådande förhållanden (Thomas & Linstaed 2002:86).

Enligt domänteorin innebär de tre domänerna och dess samspel att organisationen internt är både åtskild och oförenlig angående arbetsprinciper. Men även om servicedomänen och administrationsdomänen skiljer sig åt visar intervjuerna att de inte förekommer någon motsättning mellan dessa två domäner utan snarare en anpassning efter närbyråkraternas verklighet. Detta kan ha sin förklaring i att flertalet av cheferna inom IoF själva började sin karriär som socialarbetare (Intervjuer) vilket gör att de har kunskap om deras förutsättningar. Åtskiljning och oförenlighet mellan domäner existerar istället i relation till de valdas domän.

6.3 Förändringen smittar av sig och ger positiva effekter

Utifrån det studerade fallet framkommer att idén om jämställdhet inte enbart reser inom organisationen utan smittar av sig på de klienter som kommer i kontakt med socialarbetarna. En institution är i detta fall inte bara påverkad av institutionaliserade praktiker och människor inom organisationer eller ett resultat av sin omgivning genom mode. Idéer som härstammar från en master-idea kan landa på lokal nivå i en organisation, översättas till ett förändringsprojekt som i sin tur leder till att idén om jämställdhet smittar av sig på den lokala organisationens omvärld, i detta fall i form av organisationens klienter. Något som torde vara aktuellt i offentliga organisationer som arbetar med att förse medborgarna med olika typer av service genom direktkontakt.

Utifrån det studerade fallet framkommer också att normkritisk förändring på grund av dess karaktär inte enbart leder till utmaningar och motstånd. Samma princip som innebär motstånd, att människor som tar emot idén utmanar sina privata institutionaliserade kategorisering kring kön vilket skapar känslor och motstånd, innebär också en tillförsel av energi till förändringen och till arbetsgruppen som lär känna varandra bättre. Även de diskussioner som anpassas efter förändringens utmaningar har stärkt organisationen. Här hade en teori om konflikthanteringen vid normkritisk förändring kunnat berika analysen för att se hur en öppen hantering av konflikter kan leda till framgång i förändringsarbetet. Bertunek och Reid (1992) menar att förändringsprocesser som utmanar en organisations kultur på ett djupare plan får olika effekter beroende på just hur konflikter hanteras (Bartunek & Reid 1992:117).

6.4 Diskussion kring resultatens bidrag

Frågeställningen om hur en reforms implementeringsprocess påverkas av dess normkritiska innehåll och de involverade medarbetarnas yrkesroller kan anses besvarad gällande det studerade fallet. Kommunikationen kring syftet med projektet, utmaningarna i arbetet och hanteringen av dessa utmaningar är formade

av idéns normkritiska innehåll och medarbetarnas yrkesroller. Långsiktiga resultat inom IoF anses kunna nås genom att anpassa arbetsmetoder efter idéns normkritiska innehåll och de särskilda villkor som präglar närbyråkraternas arbete. Genom ett institutionellt perspektiv har idéns resa och översättningsprocess synliggjorts vilket har möjliggjort analysen av medarbetarnas arbete med jämställdhet utifrån hur de tar emot idéen om förändring och sedan översätter den.

Det har i det studerade fallet funnits en vinst i att kombinera teorier om normkritisk förändring med både ett institutionellt perspektiv på organisering men också med en teori om deras yrkesrollers unika perspektiv. Men trots att teorikombinationen har kunnat förklara flera delar av intervjupersonernas berättelser har också berättelserna bidragit med information som inte omfattas av referensramen. Sektionschefen, som inte är en mellanchefer, har en nyckelroll i arbetet med jämställdhet och det existerar inte någon motsättning mellan administrationsdomänen och servicedomänen utan en förståelse och anpassning. En normkritisk förändring innebär inte enbart utmaningar utan också en styrka genom den energi som uppkommer hos medarbetarna från de känslor som den normkritiska idéen väcker. Det är också intressant att betrakta hur idéen om jämställdhet kan smitta av sig på IoF:s klienter. Studier utifrån institutionell teori har framförallt fokuserat på idéns resa inom en organisation och när omvärlden får plats i analysen är det genom mode och master-ideas. De oväntade resultaten visar på vikten av att anamma en abduktiv forskningsansats där materialet tillåts bidra till kunskapsutvecklingen om det studerade fallet och inte styrs i allt för hög grad av den valda teorin.

Förhoppningen är att kunskapsutvecklingen och begreppsutvecklingen i den här uppsatsen ska kunna inspirera till fler studier av andra normkritiska förändringar i offentlig sektor för att öka förståelsen för de särskilda förutsättningar som omger den här typen av förändring. Detta kan bidra till en mer generell teori om normkritisk förändring i offentlig sektor vilket i längden kan öka möjligheterna för praktikerna att nå en institutionaliserad och hållbar förändring. Huruvida det sker är dock beroende av hur läsarna tar emot och översätter de idéer som har presenterats i den här uppsatsen.

7 Referenser

Tryckta källor:

Abrahamsson, L. (2009) *Att återställa ordningen. Könsmönster och förändringar i arbetsorganisationer*. Umeå: Boréa Bokförlag. Andra upplagan

Acker, J. (1990) Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, vol. 4, nr 2:139-158.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008) *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.

Andersson, S., Amundsdotter, E. & Svensson, M. (2009) *Mellanchefen en maktpotential*. Fiber Optic Valley.

Asplund, J. (1970) *Om undran inför samhället*. Lund: Argos

Bacci, C. & Eveline, J. (2009) Gender Mainstreaming or Diversity Mainstreaming. The Politics of "Doing". *NORA*, vol. 17, nr 1:1-17.

Bartunek, J.M & Reid, R.D. (1992): The Role of Conflict in a Second Order Change Attempt i Kolb, D.M & Bartunek, J.M (red) (1992): *Hidden Conflict in Organizations. Uncovering Behind the –Scenes Disputes*. Newbury Park, California: Sage.

Bromseth, J. & Darj, F. (red). (2010) *Normkritisk pedagogik; makt, lärande och strategier för förändring*. Uppsala Universitet. Centrum för genusvetenskap.

Brunsson, N. & Jönsson, S.A. (1979) *Beslut och handling: om politikens inflytande på politiken*. Stockholm: Liber förlag.

Brunsson, N. (2003) Organized hypocrisy i: Czarniawska, B. & Sevón, G. (red) (2003), *The Northern Lights: Organization Theory in Scandinavia*. Malmö: Liber.

Burke, W.W. (2002) *Organizational Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Callerstig, A.C. (2011) Jämställd medborgarservice i: Lindholm, K. (red) (2011) *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Studentlitteratur AB. Lund.

Callerstig, A.C., Lindholm, K., Sjöberg, K., Svensson, L. (2011) Jämställdhetsintegrering som hållbar utvecklingsprocess i: Lindholm, K. (red) (2011) *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Studentlitteratur AB. Lund.

- Czarniawska, B & Joerges, B. (1996) *Travel of Ideas* i: Czarniawska, B. & Sevón, G. (red), *Translating Organizational Change*. Berlin: De Gruyter.
- Czarniawska, B. (2002) *A Tale of Three Cities. Or the Globalization of City Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Czarniawska, B. (2008) How to Misuse Institutions and Get Away with It: Some Reflections on Institutional Theory(ies) i: Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (red) (2008) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage.
- Czarniawska, B. (2009) Fashion in organizing. i: Czarniawska, B. & Sevón, G. (red) (2005) *Global Ideas. How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*. Malmö: Liber.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, vol. 48, April: 147-160.
- Drakenberg, M. (red) (1997) *Mellanchefer: från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.
- Elmeroth, E. (red) (2012) *Normkritiska perspektiv i skolans likabehandlingsarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2006) Organisationer, genus och institutionell teori: om varför så svårt att förändra jämställdhet. *Nordiske organisasjonsstudier*, vol. 8, nr 2: 67-91.
- Eriksson-Zetterquist, U. & Styhre, A. (2007) *Organisering och intersektionalitet*. Malmö: Liber.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2009) *Institutionell teori*. Malmö: Liber.
- Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2011) Intervjuer i: Ahrne, G. & Svensson, P. (red) (2011) *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.
- Eriksson-Zetterquist, U. & Renemark, D. (2011) *Jämställdhet i organisationer: hur förändring görs hållbar*. Malmö: Liber.
- Flanagan C.J (1954) The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, vol. 51, nr 4: 327-328.
- Kanter-Moss, R. (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books. Andra upplagan
- Kouzes, M.J. & Mico, R.P. (1979) Domain Theory: An Introduction to Organizational Behavior. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 15, nr 2: 449-469.
- Latour, B. (1991) Technology is society made durable i: Law, J (red) (1991) *A sociology of monsters: Essays on power, technology and domination*. London: Routledge.

Lindberg, K. & G. Erlingsdottir (2005) Att studera översättning. Två idéers resor i den svenska hälso- och sjukvården. *Nordiske Organisasjonsstudier*, vol. 7, nr 3-4: 27-51.

Lipsky, M. (2010) *Street level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russel Sage Foundation. Andra upplagan

Lombardo, E., Meier, P. & Verloo, M (red) (2009). *The discursive politics of gender equality: stretching, bedding and policymaking*. Abingdon, Oxon: Routledge.

Montin, S. (2007) *Moderna komuner*. Malmö:Liber.

Nadler, D.A. & Tushman, M.L. (1989) Organizational Frame Bending: Principles of Management Reorientation, *The Academy of Management Executive*, vol. 3, nr 3:194-204.

Patel, R. & Davidson, B (2011) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011) Att analysera kvalitativt material i: Ahrne, G. & Svensson, P. (red). (2011) *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.

Rombach, B. (1986) *Rationalisering eller prat. Kommuners anpassning till en stagnerande ekonomi*. Lund:Doxa AB.

Sjöberg, K (2011) Förändring i linjen eller vid sidan av i: Lindholm, K. (red) (2011) *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Studentlitteratur AB. Lund.

Sörgärde, N. (2006) *Förändringsförsök och identitetsdramatisering – en studie bland nördar och slipsbärare i ett IT företag*. Institutet för Ekonomisk Forskning. Ekonomihögskolan.

Tomas, R. & Lindstead, A. (2002) Losing the plot? Middle Managers and Identity. *Organization*, vol. 9, nr 1: 71-93.

Wahl A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S. (2011) *Det ordnar sig – Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur. Andra upplagan

Wittbom, E. (2009) *Att spränga normer. Om målstyrningsprocesser för jämställdhetsintegrering*. Stockholms universitet.

Åström, G (2007) Det är alltid rätt tid och rätt plats att börja jämtegrera. Luleå. Länsstyrelsens rapportserie, nr 19.

Internetkällor:

Internetreferens 1:

<http://www.sweden.gov.se/sb/d/3267> (2012-05-28)

Internetreferens 2:

http://www.skl.se/vi_arbetar_med/jamstallldhet/internationellt-jamstalldhetsarbete/cemr-deklarationen (2012-05-28)

Internetreferens 3:

http://www.skl.se/vi_arbetar_med/jamstallldhet/hallbar_jamstallldhet/jamstallldhet_beviljade_u_tvecklingsmedel (2012-05-28)

Internetreferens 4:

<http://www.malmo.se/Kommun--politik/Om-oss/Stadsdelar/Rosengard/Individ--familj/Jamstallldhet---En-ny-ambition.html> (2012-05-28)

Intervjuer:

<i>Intervjuperson</i>	<i>Datum för intervjun</i>
Projektledaren	2012-03-06
IoF chefen	2012-03-07
Enhetschef ₁	2012-03-09
Enhetschef ₂	2012-03-28
Sektionschef ₁	2012-03-20
Sektionschef ₂	2012-04-04
Sektionschef ₃	2012-03-23
Socialarbetare ₁	2012-03-22
Socialarbetare ₂	2012-03-20
Socialarbetare ₃	2012-03-29
Socialarbetare ₄	2012-03-21

8 Bilaga 1. Intervjufrågor

- Hur kom det sig att ni började arbeta med projektet?
- Hur blev du involverad i projektet?
- Varför tycker du att det är viktigt att arbeta med jämställdhet?
- Hur har projektet påverkat jämställdheten inom din enhet, vilka förändringar har du sett?
- Hur arbetar ni med jämställdhet inom din enhet?
- Hur tror du att projektet kan påverka jämställdheten inom organisationen?
- Motsvarar arbetet dina förväntningar?
- Har det varit svårt att genomföra någon särskild förändring?
 - Vad berodde detta på?
 - Hur hanterade du detta?
 - Vad skulle du behöva för att lösa dessa?
- Sker det andra förändringsprocesser inom din enhet samtidigt?
 - påverkar dessa ditt arbete med jämställdhet?
- Är det annorlunda att arbeta med jämställdhet till skillnad från andra förändringar?
- Hur arbetar du med jämställdhet i det vardagliga arbetet?
- Hur skulle du vilja förändra organisationen om du fick önska fritt?
 - Vad är de eventuella hindren för detta?
- Har du tid och resurser för att arbeta med jämställdhet?
- Vad är din roll i arbetet med projektet?
- Hur ser du på IoF chefs roll, enhetschefens roll, sektionschefens roll, projektledarens roll, politikernas roll, socialarbetarnas roll?
- Vad tror du är viktigt för att arbetet med jämställdhet ska leva vidare (vad är viktigt för att nå resultat och långsiktiga effekter)?