

Flen i förändring

En utvärdering av kompetensutvecklingsarbetet bland
kommunens chefer för ökad jämställdhet och
mångfald.

Ann-Sofie Lennqvist Lindén

ÖREBRO UNIVERSITET

Centrum för Urbana och Regionala Studiers skriftserie

ISBN: 978-91-7668-850-2

ISSN: 1653-1531

Rapport nummer 67

2011

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 JämBredd	1
1.2 JämBreddsatsningen i Flens kommun.....	1
1.3 Flens kommun.....	1
1.4 Utvärdering	2
1.5 Syfte och utvärderingskriterier	4
1.6 Metod och material	4
2. Tidigare forskning	6
3. Erfarenheter av JämBredd i Flen.....	9
3.1 Projektets mål och bakgrund	9
3.2 Deltagarnas personliga motiv	11
3.3 Vad har JämBredd gett deltagarna	12
3.4 Balansen mellan mångfald och genus.....	12
3.5 Hur har verksamheten påverkats av JämBredd	14
3.6 Att dela med sig av kunskaper till andra.....	15
3.7 Politikerna och JämBredd	18
4. Det fortsatta arbetet.....	20
4.1 Motstånd och hinder	24
4.2 Chefernas stora betydelse	26
4.3 Vägen fram.....	31
5. Möjligheternas Flen	34
Referenser	38

1. Inledning

Föreliggande rapport redovisar resultaten från en utvärdering av erfarenheterna av den kompetensutvecklingsinsats riktad mot chefer som JämBredd vid Mälardalens högskola har gjort i Flens kommun.

1.1 JämBredd

JämBredd är ett projekt som finansieras av Europeiska Socialfonden och som ägs av Mälardalens högskola. Projektet syftar till att öka organisationers kompetens inom politikområdena jämställdhet och mångfald. JämBredd arbetar med olika insatser – processledarutbildning, forskarcirklar, öppna föreläsningar med fokus på mångfald och jämställdhet (JämBredd, 2011).

1.2 JämBreddsatsningen i Flens kommun

I februari 2010 påbörjades JämBreddprojektet i Flens kommun och insatserna har pågått under ett års tid. Det har genomförts en processledarutbildning och ett flertal forskarcirklar och dessutom har en särskild satsning för cheferna i kommunen gjorts i form av en ledarskapsutbildning som också den startade i februari 2010. Denna utbildning har ägt rum vid fem tillfällen och omfattat en halvdag per tillfälle. Utbildningen av cheferna har skett i samband med de chefsdagar som cheferna i Flens kommun har. Det har därför inte varit möjligt att för cheferna att frivilligt anmäla sig till en utbildning på samma sätt som övriga medarbetare har kunnat göra till forskarcirklar och processledarutbildning. Cheferna är ålagda att delta på chefsdagarna inom ramen för sina tjänster och utbildningen kan därmed sägas ha varit obligatorisk. I praktiken är det dock möjligt för en chef att vara frånvarande vid ett eller flera tillfällen och cheferna i Flens kommun byter också uppdrag vilket gör att en chef kan ha varit med i början av projektet men inte fullföljt det. Utbildningen har innehållit dels föreläsningar och dels praktiska övningar i form av diskussioner. Därutöver har deltagarna tränat rollövertagande och de har fått göra analyser med hjälp av teoretiska verktyg lånade från genusteori och intersektionell teori samt att göra analyser ur ett interkulturellt perspektiv. Centralt i utbildningen har också varit kritiska reflektioner kring normer och kultur i den egna organisationen och den egna verksamheten (JämBredd, 2011).

1.3 Flens kommun

Flen är en liten kommun i Sörmland med ungefär 16000 invånare och många av dem har sitt ursprung i andra länder. Fyra av tio invånare har utländsk bakgrund och i Flens skolor talas det över 30 olika språk (Rådth, 2011). Kommunen har cirka 1200 anställda och ett 60-tal av dem ar-

betar som chefer på fyra olika nivåer. Den största delen av den servicen utförs av kommunen och det finns väldigt lite av outsourcing och privata aktörer.

Det finns cirka 200 politiker i Flens kommun och majoriteten utgörs av Socialdemokraterna tillsammans med Vänsterpartiet och ett lokalt parti, Alternativ 2000. 21 av 45 ledamöter i kommunfullmäktige är kvinnor (46,6 procent) och där är könsfördelningen jämn¹. Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ och politikerna är de som sätter upp målen för kommunen.

I Flen har politikerna satt upp följande mångfaldsmål:

Mångfald ska tas tillvara bättre

I kommunen, både som arbetsplats och geografiskt område, är integration och mångfaldsutveckling en viktig grund som berör alla medborgare i kommunen. Integration handlar till stor del om att ta till vara människors olikheter, sätta igång processer och skapa förutsättningar för en positiv samhällsutveckling och förändring. För att kunna möta alla kommuninvånares behov av kommunal service ökar kraven på att ta tillvara olika kompetens och erfarenheter. I alla lägen måste diskriminering, främlingsfientlighet och rasism motverkas och förebyggas. Mångfaldsarbetet ska bidra till att samhällsmedborgarna bejakar mångfald och ömsesidig tolerans för varandras olikheter; etnicitet, kultur, språk, religion, livserfarenhet, kön och sexuell läggning.

Våra prioriteringar

Kommunen ska i all kommunal verksamhet vara en förebild och ett föredöme i mångfaldsarbetet.

Flens kommun ska ha nolltolerans gällande rasism och motverka segregation och utanförskap.

Kommunen ska aktivt bidra till att nyanlända kommer i egen försörjning

Mått:

- Andelen sysselsatta i åldern 16-64 år bland de utomnordiskt födda ska öka
- Andelen nyanlända i åldern 20-64 år i egen försörjning efter introduktionstidens slut ska öka (ankomst år plus tre år)
- Andelen av personal som gått mångfaldsutbildning ska öka i kommunens verksamheter och helägda bolag.

Berör: Alla (Flen, 2011:8)

Att bättre ta vara på mångfalden i kommunen menar kommunchefen är ett av de viktigaste målen i kommunen (Råd, 2011:41). Det framgår därmed med stor tydlighet att mångfaldsfrågorna är viktiga i Flens kommun och att detta är något som berör **hela** kommunen vilket innebär att samtliga anställda i kommunen måste ha kunskaper.

1.4 Utvärdering

Forskning och erfarenhet visar att många utvecklingsprojekt inte är särskilt hållbara. Det talas ibland om den s.k. projektdöden som innebär att utvecklingen avstannar i samma stund som projektet avslutas (Svensson m.fl., 2009:9).

¹ Med jämn könsfördelning menas att inget kön ska ha mer än 60 procent av platserna och inget ska ha mindre än 40 procent. Inom intervallet 60-40 råder därmed jämn könsfördelning.

Utvärdering är ett omfattande och ständigt växande område och det finns många olika utvärderingsmodeller och alla har sina styrkor och svagheter. Det har konstaterats att ”det inte finns någon entydig definition av vad utvärdering är” (Karlsson Vestman, 2009:55) och att det är ett ludigt begrepp som det råder oenighet om vad det ”egentligen står för” (Vedung, 2006:5). Evert Vedung menar att en utvärdering som är ambitiös ska besvara två frågor. För det första om resultatet motsvarar det man skulle kunna förvänta sig och för det andra om resultatet kan sägas vara ett resultat av den gjorda interventionen (åtgärden, insatsen) eller ej (Vedung, 2002). Utvärdering kan också beskrivas vara ett sätt

att bedöma värdet av en företeelse, genom att samla in relevant information om den på ett systematiskt sätt och göra jämförelser. Syftet med utvärderingen kan vara att hjälpa användaren att fatta bättre underbyggda beslut, för att kunna sätta in de lämpligaste åtgärderna eller att bidra till vetenskaplig kunskap (Övretveit 2001:16)

Ofta handlar utvärdering om att mäta effekter av någon form av intervention. I den här utvärderingen menar jag att det är svårt att mäta effekter om man med detta menar kausala samband i betydelsen att insatsen A leder till effekten B eftersom vi inte kan utesluta att även andra omständigheter kan leda till effekten B. Det kan vara mycket svårt att fastställa orsakssamband (Svensson & Sjöberg, 2009). Denna utvärdering mäter alltså inte effekter på det sättet. För att en ren effektmätning ska kunna vara möjlig måste utgångsläget före interventionen ha dokumenterats så att det går att mäta effekterna av insatsen.

Utvärdering kan ha flera syften. Denna utvärdering kan sägas ha ett demokratiskt syfte då den syftar till ett ökat lärande för att främja social utveckling och demokratisering i betydelsen att alla kommunmedborgare ska behandlas lika och ges samma förutsättningar. Det går att uttrycka på följande sätt:

Syftet att vara kritiskt granskande brukar framhållas av dem som anser att utvärderingens uppgift är att bidra till mer grundläggande kunskaper om hur samhället fungerar och var brister finns /.../ ge information om verksamheter att ge ny kunskap som hjälper ledningen att agera; att utveckla och bidra till verksamhetens analytiska kapacitet; att främja lärande; samt att vara kritiskt granskande för att främja genomsynlighet, öppenhet och granskning (Karlsson Vestman, 2009:57f)

I Flens kommun har projektet med JämBredd varit en satsning som kan ses som en start på ett arbete som ska fortsätta och då ska denna utvärdering bidra med underlag för förbättringsåtgärder i syfte att nå ett organisatoriskt lärande (Ellström, 2009) för att kunna utveckla arbetet med mångfald och genus i kommunen. Föreliggande utvärdering har som ambition att vara en s.k.

lärande utvärdering som har till uppgift att bedöma och värdera om ett projekt är på rätt väg ”när det gäller att uppnå de resultat som krävs för att uppfylla projektets syfte” (EU 2011:5). En utvärdering kan sägas handla om att kritiskt granska och värdera det som har hänt i ett projekt ofta i relation till uppsatta mål (EU 2011:3). När återföring sker till organisationen sker ett gemensamt lärande och förhoppningen är att en lärande utvärdering bidrar till långsiktiga effekter (EU 2011:7) vilket minskar risken för projektdöd.²

1.5 Syfte och utvärderingskriterier

Syftet med denna rapport är att utvärdera den kompetensutvecklingsinsats som JämBredd har gjort bland cheferna i Flens kommun. Utvärderingen är tänkt att fungera som ett underlag och ett stöd för det fortsatta mångfaldsarbetet i kommunen. I utvärderingen används tre värderingskriterier:

- Mål som värderingskriterium används för att kunna säga något om målet med insatsen har uppnåtts och om det är interventionen i sig som lett till måluppfyllelse. Under utbildningen har deltagarna lärt sig och diskuterat flera begrepp. Ett sätt att mäta måluppfyllelse är att undersöka om deltagarna efter utbildningen använder dessa begrepp när de talar om utbildningen och sin verksamhet.
- Nästa värderingskriterium hämtas från den s.k. intressentmodellen och används för att göra en bedömning av hur interventionen har uppfattats. Är medarbetarna tillfredsställda med insatsen och vilka erfarenheter har den gett deltagarna och deras verksamheter?
- Det tredje värderingskriteriet handlar om relevans. Har interventionen varit relevant för det underliggande problemet som insatsen skulle lösa? (Hertting & Vedung, 2009)

1.6 Metod och material

I denna utvärdering har jag gjort en kartläggning som ligger till grund för den kommande beskrivningen och analysen. Det empiriska materialet har genererats genom användning av flera kvalitativa metoder:

- Officiella dokument tillgängliga på JämBredds och Flens kommuns hemsidor.
- Intervjuer med chefer på olika nivåer som har deltagit i utbildningen.
- Intervjuer med deltagare i forskarcirkelarna.

² I det här sammanhanget när ESF talar om ”projekt” avses hela ESF-projekt – alltså JämBredd i sin helhet. Föreliggande utvärdering avser alltså endast en begränsad del av ett större projekt.

16 personer har intervjuats, några genom personliga besök och andra via telefon. Ett problem under utvärderingens gång har varit att många personer har haft ont om tid. Ibland har det inte varit möjligt för en chef att avsätta tid för en intervju under tiden slutet av mars till början av maj. Det har tagits ett flertal kontakter via e-post och telefon men flera av de adresserade personerna har inte tagit återkontakt. Det är möjligt att tolka detta ur olika perspektiv. Antingen är personerna ifråga mycket hårt arbetsbelastade så att det är omöjligt för dem att avsätta 30 – 40 minuter för en telefonintervju, eller så saknar denna utvärdering legitimitet alternativt har låg prioritering för enskilda personer.

I ett inledande skede övervägde jag att göra en enkät till samtliga deltagare i projektet men efter ett samtal med kommunchefen där det framkom att många chefer får många enkäter att besvara så skrinlades detta.

Intervjuerna har börjat med att jag har berättat om utvärderingen av JämBreddsatsningen, vilken de flesta kände till. I några fall var utvärderingen dock inte känd för personerna. Jag har meddelat intervjupersonen att han/hon kommer att vara anonym. Flera intervjupersoner har särskilt efterfrågat anonymitet och det är då viktigt att kunna garantera det, annars hade intervjuerna inte kommit till stånd. Det kan vara ett problem med anonymiteten i intervjuer med personer i en begränsad grupp där många till stora delar känner varandra. Ett led i anonymiseringen av intervjupersonerna är att jag i de citat som används till stora delar, men inte helt, har omvandlat talspråk till skriftspråk. I denna utvärdering är inte intresset riktat mot enskilda individer, däremot ser jag det som viktigt att både män och kvinnor, chefer från samtliga nivåer och olika förvaltningar har intervjuats för att få en så bred bild som möjligt.

Fokus i utvärderingen ligger på den insats som har riktats mot cheferna i Flens kommun. Intervjuer har som ovan nämnts gjorts bland chefer i olika verksamheter och på olika nivåer i kommunen, men utöver detta har intervjuer också gjorts bland forskarcirkeldeltagarna. Syftet med detta tillvägagångssätt är att få olika perspektiv på cheferna, dels chefernas egen syn, dels forskarcirkeldeltagarnas syn på projektet och cheferna för att få en bild av chefsutbildningen som en del av helheten i kommunens utbildningssatsning inom JämBredd. I tidigare forskning har det visat sig att det ofta finns en diskrepans mellan vad en person säger att den gör och vad den i själva verket gör (Lennqvist Lindén, 2010:252). Därför får både chefer och forskarcirkeldeltagare komma till tals i denna utvärdering trots att den främst rör cheferna.

2. Tidigare forskning

JämBredds insatser riktar sig mot två politikområden – jämställdhet och mångfald. Forskare menar att politikområden går och kommer över tid och att det går att tala om generationer av politikområden (Montin, 2007). Jämställdhet mellan kvinnor och män kan sägas tillhöra den andra generationens politikområde som kom i samband med den andra vågens feministiska rörelse under 1960-talet. Det var då som jämställdhet sattes på den politiska dagordningen och blev ett eget politikområde. Mångfald som begrepp tillkom senare och kan därmed sägas vara ett betydligt nyare politikområde (jmf Montin, 2007). Av den anledningen finns det mer forskning om arbetet för ökad jämställdhet än det finns om arbete för ökad mångfald. Det är en orsak till att denna utvärdering i huvudsak tar sin utgångspunkt i forskning om jämställdhetsarbete. De analytiska verktyg som etablerats inom forskning kring jämställdhet kan också användas i analyser av bredare mångfaldsarbete inom organisationer.³

I statsvetenskaplig forskning har forskare intresserat sig för implementering av politiska beslut. Implementeringsfasen finns i slutet av policyprocessen som inleds med att ett ärende initieras, bereds och beslutas innan implementeringsfasen tar vid (Hill, 2005). För att ett beslut ska bli verklighet krävs att de som ska göra det förstår, kan och vill genomföra det (Lundquist, 1971). När ett arbete för ökad jämställdhet och mångfald ska sättas in går det att utifrån föreslagna åtgärder dra slutsatser om vilken sorts problem åtgärden förväntas lösa. Av nedanstående analys-schema för jämställdhetsarbete framgår att olika åtgärder används beroende på hur problemet identifieras:

³ EU arbetar för ökad jämställdhet och mångfald. Det finns en diskussion bland forskare om arbetet för ökad jämställdhet och ökad mångfald kan och bör bedrivas på samma sätt eller ej. Forskarna Booth och Bennet menar att jämställdhetsarbete måste vila på tre ben: likabehandling, gender mainstreaming och särskilda åtgärder för kvinnor (Both & Bennet, 2002). En del menar att arbetet för ökad mångfald kan ske på samma sätt medan Mieke Verloo hävdar att gender mainstreaming har kommit att användas som modell även för andra ojämlikhetsgrunder som etnicitet, sexuell läggning och klass. D.v.s. att alla ojämlikheter kan motarbetas på samma sätt. Verloo menar att det inte är rimligt eftersom grunderna till ojämlikheterna skiljer sig åt (Verloo 2006).

Problembild	Insats
1. Det existerar en könsmaktssystem	Strukturförändringar
2. Ojämligheten beror mest på fördomar	Bearbeta attityder och beteenden
3. Vi är i stort sett jämställda (=det finns inget problem)	Inga åtgärder behövs
4. Jämställdheten har gått för långt, kvinnorna dominerar	Det som mest behövs är åtgärder för män

Figur 1: något bearbetad version av figur i Dahlerup (2011)⁴.

När en organisation vidtar åtgärder för ökad mångfald eller jämställdhet går det att dra en slutsats om hur problemet uppfattas. När utbildning är en åtgärd uppfattas problemet vara att det finns fördomar. Det kan finnas en diskrepans mellan hur mångfald och genus uppfattas på organisations- respektive individnivå.

Inom feministisk kvalitativ forskning har det utvecklats ett begrepp – *medvetandehöjning*. Med detta menas att forskningen rör de som studeras på ett sätt som gör att de förstår sin situation och kan förändra den (se t.ex. Fangen, 2005). Med hjälp av forskning om människors villkor kan människorna som berörs få en ökad medvetenhet om dem som gör att de får förändringsredskap. Utbildning kan också ha en medvetandehöjande effekt som förser människor med verktyg som gör förändring möjlig. Inom jämställdhetsarbete förekommer att det talas om behovet att av sätta på sig ”genusglasögon” vilket innebär att det är nödvändigt med kunskaper för att göra sig medveten (Lennqvist Lindén, 2011).

Statsvetaren Ingrid Pincus har i sin forskning studerat hur jämställdhetspolitik implementeras i några svenska kommuner. Hennes övergripande syfte med undersökningen var att studera vad som hände – eller inte hände – när initiativ till jämställdhetspolitik togs, både från nationell och lokal nivå och hur män, både inom politiken och inom förvaltningen, agerade. Målen för jämställdhetspolitiken beslutas av riksdagen på nationell nivå och förväntas bli förverkligade på lokal nivå. Hon fann två kategorier av män i de undersökta kommunerna: *change-seekers* är de män som aktivt arbetar för att förverkliga jämställdhetspolitiken och *status-quo keepers* var de män som på olika sätt försökte förhindra ett förverkligande av jämställdhetspolitiken. Bland status-quo keepers identifierade Pincus olika *barriärer* och *obstruerande aktiviteter* som användes för att förhindra och försvåra ett aktivt jämställdhetsarbete. En sådan barriär som användes var

⁴ Tabellen går också att applicera på mångfald. Då skulle den första problembildningen vara att det existerar en etnicitetsmaktssystem där svensk etnicitet är överordnad, den andra och tredje problembilderna är desamma och den fjärde problembilden skulle vara ungefär ”Det har gått för långt med svenskarnas anpassning till främmande kulturer” och åtgärden vara att det behövs insatser för att öka assimilationen.

passivitet och brist på intresse för frågan bland män i höga positioner i både politik och administration. Bland obstruerande aktiviteter som identifierades kan nämnas *kooptring* som innebär att ansvaret för jämställdhetsfrågorna flyttas till personer eller enheter som saknar intresse för frågan. *Resursbrist* är också en obstruerande aktivitet – jämställdhetsarbetet får vare sig ekonomiska eller personella resurser (Pincus, 2002).

Inom feministisk forskning har det under lång tid förts fram kritik med innebörden att forskarna utgick från vita, heterosexuella kvinnor från medelklassen (Hedlund & Sundin, 2011:238). Denna kritik innebär att *en* teori inte är alltid tillräcklig och begreppet intersektionalitet introducerades. Detta innebär att kategorier som kön och etnicitet måste sättas i relation till andra som t.ex. klass, sexualitet och andra kategorier som skapar ojämlikhet. Kategorier som genus och etnicitet skapar ”specifika underordningsvillkor” och kan leda till ”dubbelt förtryck” (de los Reyes, 2006:30). Den vetenskapliga diskussionen om intersektionalitet ledde i praktisk politik till en ökad diskussion om mångfald. I Sverige har t.ex. JämO upphört och istället har Diskrimineringsombudsmannen inrättats som ny myndighet (Hedlund & Sundin, 2011).

Under de senaste åren har det blivit alltmer vanligt att arbetet för ökad jämställdhet och mångfald i svenska kommuner slås samman i en och samma plan. Det finns de som menar att man skall vara uppmärksam på vilka effekter denna sammanslagning kan ha på framförallt jämställdhetsarbetet. De menar att det finns en risk för att jämställdhet reduceras till att enbart bli en fråga om diskriminering och de hävdar också att man inte har kunnat se några positiva effekter av att slå samman jämställdhet och mångfald (Högskoleverket, 2003). Jämställdhet och mångfald handlar om olika saker. Med utgångspunkt från Pincus forskning kan detta att slå samman jämställdhets- och mångfaldsarbete kanske sägas vara en form av obstruerande aktivitet som försvårar ett aktivt jämställdhetsarbete – kooptring. Jämställdhetsarbetet koopteras av mångfaldsarbetet och kommer därmed i skymundan. I en tidigare studie av en kommunal organisationsförändring var det påtagligt att jämställdhetsarbetet hade koopterats av mångfaldsarbete (Montin m fl, 2008). Införandet av diskrimineringslagen kan ha bidragit till denna sammanslagning. En risk som uppmärksamats är att fokus flyttas från strukturer till enskilda individer, d.v.s. att både jämställdhet och mångfald då kan betraktas som individuella problem. Det finns också forskare som menar att ett mångfaldsperspektiv kan göra att de ojämlika maktrelationerna mellan kvinnor

och män, som är jämställdhetsfrågans kärna, kan riskera att försvinna (Hedlund & Sundin 2011, Jónasdóttir & Jones, 2009).

Forskning visar också att män generellt sett är mer negativt inställda till jämställdhet än kvinnor och detta kan bero på olika saker. En förklaring är att män själva inte upplever några problem med ojämställdheten eftersom de gynnas av rådande förhållanden: de tjänar mer än kvinnor, de har lättare att avancera i arbetslivet, de har högre status i arbetslivet och de behöver inte göra lika mycket obetalt hem- och omsorgsarbete som kvinnor. Att de inte upplever något problem med jämställdhet kan i sin tur bero på könsblindhet – de ser helt enkelt inte problemet (Wahl m fl, 2001).

Härskartekniker är ett samlingsnamn för olika tekniker som en grupp av människor använder sig av för att dominera andra grupper (Ås, 1982). Det vanliga är att man brukar tala om att det är män som utövar härskartekniker mot kvinnor, men det är i detta sammanhang viktigt att påpeka att det inte endast är mellan könen detta förekommer utan det förekommer i allra högsta grad mellan över- och underordnade grupper, t ex mellan olika etniska grupper, äldre-yngre, gamla-nya (Hedlund, 1996). De första härskarteknikerna identifierades av Berit Ås i början av 1980-talet: *osynliggörande, förlöjligande, påförande av skuld och skam, undanhållande av information och dubbelbesträffning* (Ås, 1982). Statsvetaren Gun Hedlund identifierade under 1990-talet ytterligare härskartekniker. *Tolkningsföreträdare* innebär att en härskande grupp tar sig rätten att definiera verkligheten. *Stereotypisering* går ut på att kvinnor tilldelas vissa bestämda positioner eller roller. *Sexuella trakasserier* att kvinnor exploateras sexuellt. *Tillmötesgående motstånd* innebär i korthet att samhället/individer är tillmötesgående mot krav men att det i själva verket finns ett motstånd som gör förändringar omöjliga (Hedlund, 1996).

3. Erfarenheter av Jämbredd i Flen

I detta avsnitt ska vi ta del av intervjupersonernas erfarenheter av satsningen i Flen.

3.1 Projektets mål och bakgrund

Målet med Jämbreddsatsningen bland cheferna i Flen är varken tydligt eller känt. En förvaltningschef väl insatt i bakgrundsarbetet berättar om ett möte med företrädare för Jämbredd:

i och med att vi hade träffat Jämbredd och tänkt att vi måste börja med cheferna och då började vi med en chefsträff

Detta inledande möte resulterade i att tanken på en ledarskapsutbildning för alla chefer väcktes och realiserades. På kommunens hemsida finns följande målsättning med Jämbredd:

Målsättning

Satsningen handlar om demokrati, rättsäkerhet och rättvisa utifrån värderingar om ett jämlikt bemötande, jämlik vård och jämlik utbildning. En höjd kompetensnivå bland medarbetarna i mångfaldsfrågor bör förändra attityder och värderingar, skapa nya idéer och leda till förbättrad information och dialog gentemot medborgarna (Flen, 2011).

I intervjuerna har deltagarna ombetts att berätta om hur de har uppfattat orsakerna till att Flens kommun har gjort satsningen på Jämbredd och varifrån initiativet kom. De flesta berättar att Flens kommun har många olika grupper med annan etnicitet än svensk och att det handlar om att det finns en stor grupp med somaliskt ursprung och också en stor grupp romer. Många berättar om den händelse som under 2008 kan sägas blev den utlösande faktorn för att på allvar sätta frågan om mångfald på kommunens dagordning⁵.

Initiativet kom uppifrån (i betydelsen kommunledningen) menar många och de berättar om att de först fick kännedom om satsningen via den e-post som gick ut till medarbetare i Flens kommun om att vara med i forskarcirklar. Andra menar att initiativet snarare kom underifrån genom att medarbetare hade efterfrågat mer kunskap. I den bakgrundsbeskrivning av projektet som finns på kommunens hemsida sägs mer kunskap om mångfald ha varit ett önskemål som framkommit i medarbetarundersökningar:

Bakgrund

Bakgrunden till utbildningssatsningen är medarbetarna i tidigare medarbetarundersökningar efterfrågat mer kunskap inom området. Genom utbildningen får kommunens medarbetare de kunskaper och verktyg som krävs för att medvetandegöra dessa frågor inom organisationen, sprida kunskapen vidare samt genomföra och delta i förbättringsprocesser. Deltagarna får kritiskt fundera över rådande majoritetsnormer i samhället; den manliga normen, svensknormen, funktionsduglignormen, heteronormen med flera. På så vis upptäcks också brister inom de kommunala verksamheterna (Flen, 2011).

⁵ Händelsen finns beskriven i Råd, 2011

Många medarbetare i Flens kommun möter invånare med annan etnisk bakgrund och känner att de behöver ökade kunskaper.

Flera uppger att de egentligen inte har någon vetskap om varför JämBredd-satsningen har gjorts, när de har fått fundera en liten stund tror de att orsaken är att det finns många med utländsk bakgrund boendes i Flen. Cheferna nämner förutom att det är många med annan bakgrund att det är av vikt att ”ta tillvara mångfalden” i Flen, vilket kan tolkas som att kommunens mångfaldsmål är väl känt. Någon nämner däremot att syftet med satsningen har varit oklar.

Det är en stor spännvidd i synen på varför JämBreddsatsningen har gjorts och hur ”problemet” uppfattas som JämBredd är en del av lösningen på. Det finns de som förlägger problemet i den kommunala organisationens sätt att bemöta sina medborgare medan andra snarare förlägger problemet till att handla om att det finns medborgare med utländsk bakgrund i kommunen. Den senare uppfattningen blir särskild tydlig i de intervjuer där de som intervjuats har påpekat att den här JämBreddsatsningen egentligen inte berör dem eftersom de inte har kontakt med människor med annan bakgrund än svensk:

Jag är inte rätt person att prata med, jag har inte gått in i det här med ett jätteengagemang, det är inget jag behöver hantera i min vardag. När jag har suttit på redovisningar och föreläsningar och lyssnat på en del problem – jag förstår problemet, jag bor i Flen men det är inte något som jag kan ta med mig till min vardag på jobbet. Jag jobbar inte med nyinvandrade på det sättet. Det är intressant och spännande men inte aktuellt för mig.

Personen som intervjuas ovan tycker att JämBredd har varit både intressant och spännande men det är inget som är aktuellt för henne eller honom. ”Problemet” berör bara de som arbetar med nyinvandrade.

3.2 Deltagarnas personliga motiv

Som tidigare nämnts har chefernas utbildning varit i samband med de ordinarie chefsdagarna och de har därför inte på samma sätt som deltagarna i de övriga utbildningarna haft möjligheter att välja om de vill vara med eller inte. Det är stor spännvidd i chefernas berättelser om motiven för dem att medverka i satsningen. En del är mycket högt motiverade och uppvisar en stor medvetenhet om frågorna, medan andra mer ger uttryck för att ämnet är allmänt intressant men inte har så stor relevans för deras verksamheter.

Bland de övriga intervjuade finns det ett mycket stort engagemang och intresse för ämnet och de tycker generellt att de har lärt sig mycket och att utbildningen lett till ett ökat medvetande.

3.3 Vad har JämBredd gett deltagarna

Överlag är det i stort positiva reaktioner om JämBreddsatsningen och flera påpekar att de har lärt sig saker som de har glädje av såväl i arbetet som i sina privata liv. Bland cheferna finns det något mer blandade reaktioner:

Jag tycker att jag har blivit mer medveten, har inte kunnat använda någonting direkt. Jag kan inte säga något direkt, men ett visst ökat intresse för frågorna.

Det är inte säkert att en chef över huvud taget har arbetat med de här frågorna tidigare och för en del har JämBredd varit en ögonöppnare. Många av cheferna använder sig av ett uttryck de lärt sig under JämBredd och säger att förut var omedvetet inkompetenta men att de numera är medvetet inkompetenta. Andra säger dock att det inte var några nyheter alls:

Det som blivit sagt under JämBredd det var inga nyheter för mig. Ingen aha-upplevelse, jag har jobbat med de här frågorna så det var inget nytt.

I min vardag har jag nog inte fått något konkret, mer en allmän bakgrund av vad det handlar om. Mycket fyller i en del vi redan jobbar med.

Jag tycker mer att jag får bocka av i kanten, man är mer påläst än tidigare. Jag gör ingenting annorlunda nu än jag gjorde tidigare.

Många av de chefer som intervjuats har på olika sätt kommenterat den övning de fick göra som gick ut på att de skulle föreställa sig att de var i en situation som gjorde att de var tvungna att flytta till Somalia. Denna övning har satt mycket starka spår hos deltagarna och är därmed ett effektivt pedagogiskt verktyg. Flera påpekar att det blev en stor ”kick” och att insikten efter denna övning i rollövertagande blev mycket större⁶.

3.4 Balansen mellan mångfald och genus

Under JämBreddsatsningen har många begrepp som integration, mångfald, interkulturalitet, intersektionalitet, normkritik och genus berörts. I intervjumaterialet är det emellertid bara begreppen mångfald, interkulturell och genus som berörs av cheferna. ”Interkulturell” är en term som användes av en chef i en intervju. I intervjusituationen har de flesta inte nämnt något annat än ”mångfald” vilket ledde till att jag ställde en konkret fråga om balansen mellan mångfald och genus. I princip samtliga intervjuade, med få undantag, har uppfattat att JämBredd i första hand och till störst del har handlat om mångfald och integration och detta är inte anmärkningsvärt eftersom det är deltagarnas egna upplevelser av den lokala kontexten som varit i fokus under ut-

⁶ Detta moment i utbildningen beskrivs av Jakobsson & Messing (2011) kommande

bildningen. Det är endast två personer som har uppfattat att det har varit en balans mellan mångfald och genus, i övrigt har samtliga intervjuade uppfattat att mångfald har varit i centrum. Några få har uppfattat att intresset för mångfald dominerade i början men att det under projektets gång blev ett ökat intresse för genus. Av nedanstående yttrande från en av cheferna ser vi att det finns ett motstånd mot att arbeta med genus:

Mångfalden har varit i centrum, större än genus. Genusperspektivet har lyfts i chefsseminarierna. Varför? Mångfald, det är fler personer som det berör. Genus berör inte så många personer. (chef)

Ovanstående citat kan tolkas som ett uttryck för det motstånd som finns mot arbetet för ökad jämställdhet och kunskap om genusfrågor. En vanlig kommentar som beskrivs i litteraturen är att arbetet för ökad jämställdhet ibland anses ha "gått till överdrift" (Wahl, 1996). Citatet ovan kommer från en chef som har deltagit i chefsseminarierna. Chefen menar att mångfalden har varit i centrum men att också genusperspektivet har lyfts. Chefen ifrågasätter varför ett genusperspektiv har fått ett utrymme eftersom det inte berör *så många personer* och det han gör i yttrandet är att använda sig av härskartekniken *tolkningsföretråde* när han slår fast att genus inte berör så många. En kommentar av det här slaget visar tydligt att det förekommer ett motstånd mot ett aktivt jämställdhetsarbete eftersom personen inte verkar se att det finns något problem. Om det finns ett "genusproblem" så berör det inte så många. Ett yttrande som detta är anmärkningsvärt okunnigt av en chef i en kommunal organisation och det är intressant att det är möjligt att uttala.

I motsats till den senaste kommentaren ovan där chefen menar att genusperspektivet har lyfts under chefsseminarierna finns det andra chefer som menar tvärtom:

Det jag har hört mest om har varit mångfald. Genus har inte haft någon genomslagskraft under den här utbildningen.

Det har varit alldeles för mycket etnicitet, jag skulle vilja ha haft alla diskrimineringsgrunderna men etnicitet har varit i fokus.

Mycket betoning på mångfald, genus har vi inte tänkt på.

En kommentar som den sista – "*genus har vi inte tänkt på*" är också ganska anmärkningsvärd med tanke på att den yttras av en chef som arbetar inom skolans område där man under flera årtionden har haft i uppdrag att arbeta för ökad jämställdhet.

3.5 Hur har verksamheten påverkats av JämBredd

Det var för många svårt att berätta om och i så fall hur deras respektive verksamheter har påverkats av JämBreddprojektet. Ofta kommer ett svar att verksamheten – ännu inte – har påverkats konkret. En forskarcirkeldeltagare har en önskan om mer förändringar:

Sen har det egentligen, verksamheten har inte förändrats så mycket som jag skulle önska. Jag var ensam från min arbetsplats som gick. Det är svårt att föra det vidare det man har lärt sig, det tar ett tag. Vi skulle haft en chef med, men hon bytte arbetsplats, det var ingen som hopade in istället. Vi har ingen i ledet ovanför som kan ta tag i det.

Många menar att verksamheten kanske inte konkret har påverkats men att det i verksamheterna ändå finns en ökad medvetenhet. Flera säger att de har fått en tankeställare om hur de anställda bemöter människor från andra kulturer och det finns en medvetenhet om behovet att kunna se saker från flera perspektiv. Flera känner en tveksamhet om de borde ha diskuterat mer med sina arbetskamrater:

Har inte påverkat någonting, det har varit lite luddigt för mina arbetskamrater vad vi har gjort. Vi var inriktade på bemötande, det är viktigt att vi försöker ha ett jämlikt bemötande men det kanske är upp till oss att föra vidare till våra arbetskamrater.

Ingenting sades innan om att vi skulle föra med oss kunskapen till arbetskamraterna, jag minns inte allt om hur det var innan.

Vi ser av ovanstående kommentarer att det finns en osäkerhet om vilken uppgift deltagarna hade, skulle de dela med sig eller inte. I bakgrunden som beskrivs på kommunens hemsida och som nämndes ovan stod just att deltagarna skulle sprida kunskapen vidare, men det har inte cheferna lyckats kommunicera till deltagarna. Många påpekar också att det kanske är för tidigt att förvänta sig förändringar i verksamheterna eftersom det är ett långsiktigt arbete. Det tar lite tid innan man gör något av det man kan och det tar tid innan man ser att man har lärt sig något.

En del tycker sig ändå märka att verksamheterna har förändrats men att dessa saker kanske inte sattes igång via JämBredd, men de menar att JämBreddsatsningen ändå har förstärkt mycket av det som så att säga var på gång innan.

Från verksamheter där man arbetar direkt mot medborgarna finns exempel på där den intervjuade berättar om hur de efter JämBredd har skiftat perspektiv i bemötandet av människor från andra kulturer. Förut bemöttes de utifrån vilka problem som fanns, men nu försöker man istället utgå ifrån vad personen har för styrkor som kan stöttas och utvecklas.

Bland cheferna är det inte vanligt att man har märkt att verksamheterna har förändrats:

Nej, ingen uppfattning om det. Mitt eget jobb har inte påverkats mer än att man är medveten om vissa saker. Svårt inget konkret, när jag har skrivit fram vissa ärenden till politikerna kanske man har tänkt en del.

Det som har skett är att cheferna säger sig ha fått ökad insikt, men så mycket mer har inte påverkats:

Vi har haft mångfald i verksamheten tidigare. Möjligen insikten hos personalen.

Ett pågående projekt i bostadsområdet Salsta nämns som ett konkret exempel på en följd av Jämbreddsatsningen. Samarbetet mellan olika aktörer har ökat och flera saker är på gång. Diskussionerna förs nu på ett annat sätt och frågorna finns nu på dagordningen. Det finns idéer, tankar och ”nyttänk” i organisationen:

Svårt att säga om verksamheten har förändrats, det händer något med synsättet hos medarbetarna ”man får tänka till”, de som jobbar säger att de tänker mer. När man sitter i fikarummet så pratar man om det, tar upp exempel från forskarcirkelarna. Det påverkar både synsätt och bemötandet av människor. Ett ökat medvetande om de här frågorna. Detta är sådant som behöver upprepas, man blir aldrig proffs, det kommer nya individer och kulturer.

Här ser vi ett positivt exempel där erfarenheterna från Jämbredd via fikarummet letar sig ut till fler än de som har varit direkt deltagande i projektet och det leder in på frågan om att dela med sig av kunskaperna till andra.

3.6 Att dela med sig av kunskaper till andra

Som vi såg ovan fanns det en tanke om att deltagarna i Jämbredd skulle sprida kunskaperna från projektet vidare och ovan har vi läst att kafferaster och fikarum kan ha en stor betydelse för ett ökat lärande i en organisation. Många av forskarcirkeldeltagarna berättar om att de spontant har delat med sig av sina nyvunna kunskaper vid kafferaster och att det där uppstår spontana diskussioner. Detta har skett spontant på deras eget initiativ. De har varit så uppfyllda av inputen från forskarcirkelarna att de gärna vill dela med sig till sina arbetskamrater. Det har inte varit vid något bestämt strukturerat tillfälle. På arbetsplatser där de har varit flera som har deltagit har det varit lättare att få igång spontana samtal med arbetskamrater. En del som har varit ensamma från sina arbetsplatser har inte haft lika lätt.

Chefen har sagt ”oj det här måste jag få vet mer om någon gång” men det har inte avsatts någon tid för det.

I ovanstående kommentar ser vi användningen av härskartekniken *tillmötesgående motstånd* när chefen säger att det här är en viktig sak som han/hon vill veta mer om men sedan skapas inget tillfälle för när detta ska ske och den anställde uppfattar då att det inte finns något egentligt intresse för vad han/hon har lärt sig av forskarcirkeln. Denna chef har inte uppfattat att tanken var att deltagarna i Jämbredd skulle dela med sig av kunskaperna eftersom hon/han inte har skapat utrymme för detta. Som idén om spridning av kunskap är formulerad på hemsidan är det också en uppgift för cheferna att dela med sig av sin ledarskapsutbildning. En del arbetskamrater är emellertid inte så intresserade av att ta del av kunskapen:

Jag har gjort det på APT, jag har berättat om litteraturen vi har läst i forskarcirkeln, erbjudit dem att läsa den. Jag har uppmärksammat hur vi kan jobba med det, jag har gett några exempel. *Är dina arbetskamrater intresserade?* Nja, det finns inget aktivt motstånd utan mer likgiltighet. Vi behöver att de ska läsa litteraturen eller om man uppifrån ordnade något, berättade något om varför det är viktigt för verksamheten, eller hur man kan strukturera arbetet så att alla känner sig hemma. Jag behöver stöd i det, dels någon utifrån och dels mer tid för att göra just det. På vissa skulle det funka att läsa en bok, men inte på andra.

På arbetsplatsträffarna, APT, verkar många ha informerat i någon form. Många har i personalrummen lagt de böcker de har läst under JämBredd och ibland har någon arbetskamrat lånat hem och läst av eget intresse.

En chef säger att han/hon berättade för sina arbetskamrater om vad de hade gjort under träffarna vid chefsdagarna, men han/hon hade själv missat avslutningsdiskussionerna. Chefen berättar om att det varken märktes ett översvallande intresse eller motstånd och reflekterar kring att det kan ha betydelse i vilket forum diskussionen förs.

När en chef har haft flera medarbetare som på något sätt har varit delaktiga i JämBreddsatsningen förefaller det ha varit bättre med återkoppling till dem som inte varit med. På skolområdet förekommer det pedagogiska konferenser vilket är ett forum där det planeras att några ska göra redovisningar från JämBredd. På frågan om cheferna märker av några diskussioner med teman från JämBredd på fikastunderna på arbetsplatsen visar det sig att chefer ofta inte deltar i dessa och därför inte känner till vilka diskussioner som förs.

Det finns en del chefer som är självkritiska i betydelsen att de säger att de skulle kunna styra mer än de gör och att det är något de kan bli bättre på. Andra menar att frågorna om mångfald kommer att bli aktuella längre fram:

Vi får hit dem nu /... / sex av 24 som inte har fulla personnummer.

Citatet kan tolkas kritiskt. Mångfald och genus är ingenting som betraktas som något som man i den kommunala organisationen behöver arbeta med så länge inte ”de andra” finns i den egna verksamheten. Det är något som man får ta tag i och som kommer att bli en naturlig del, när man ”får hit dem” (= migrationsbarn). Särskilt anmärkningsvärt är det att genus inte är något som den kommunala organisationen behöver bry sig om ifall det inte finns ”andra” med tanke på att kommunen har varit skyldig att arbeta med jämställdhet enligt lagstiftning i mer än 30 år. Det kan vara ett tecken på att problembilden när det gäller jämställdhet definieras som att det inte finns något problem och då är det logiskt att inget behöver göras. Jämställdhet kan möjligen vara ett problem för ”de andra”, men inte för ”oss”. En mindre kritisk tolkning är att det i ett vardagligt språk förekommer att människor uttrycker sig mer spontant och att formuleringarna ibland inte blir precis vad avsändaren menade.

Det finns de som förutom att de själva deltagit i chefsseminarierna har hört forskarcirkeldeltagare men inga åtgärder har vidtagits för att inkludera fler:

Vi har pratat ganska litet om det faktiskt.

Det förekommer också att chefer inte ser ett behov av att föra vidare några kunskaper från Jäm-Breddsatsningen med argumentet att medvetenheten om frågorna finns och att en diskussion ständigt är igång, dock handlar det då om mångfaldsuppdraget, inte genus.

Det finns goda exempel där personal och chef samarbetar. En forskarcirkeldeltagare berättar:

Jag är ensam från mitt område. Vi har lagt in det, jag har pratat med chefen om det här och vi ska ha det som en stadig punkt på arbetsplatsträffarna och samverkansmötena. Där finns all personal med och det ska finnas en JämBreddpunkt. Där ska jag delge vad jag har lärt mig, chefen har följt chefsseminarierna och vi är överens. Jag har påverkat chefen att få det att bli viktigt.

I ovanstående citat ser vi ett lyckat exempel från en arbetsplats där en deltagare från en forskarcirkel tillsammans med sin chef har gjort en plan för hur kunskaperna från JämBredd ska kunna nå flera vid arbetsplatsen och att synliggöra frågan genom att göra det till en stadig punkt vid möten av olika slag.

Det finns chefer som påtalar behovet av mer utbildning och som uppmanar medarbetarna till mer kompetensutveckling och ta del av olika utbildningar som erbjuds.

3.7 Politikerna och JämBredd

Under de senaste decennierna har den kommunala förvaltningen blivit allt mer självständig i relation till politikerna. Många beslut som förr togs i de politiska församlingarna - kommunfullmäktige och nämnder – fattas idag istället av tjänstemän vilka i realiteten har övertagit politiska uppgifter som t.ex. att prioritera mellan olika alternativ. Många frågor i de svenska kommunerna idag når över huvud taget aldrig den politiska nivån och politikerna kan därför vara ovetandes om vad förvaltningen gör (Lennqvist Lindén, 2010).

Under observationerna i oktober och december 2010 noterade jag att det inte var några politiker närvarande vid de tillfällen där deltagarna i JämBredd redovisade sina erfarenheter av projektet. Jag ställde därför några frågor till intervjupersonerna om politikerna på något sätt har varit inblandade i satsningen och vad deras inställning till den är och om de tycker att politikerna behöver vara involverade i arbetet.

Bland forskarcirkeldeltagarna uppger de flesta att de inte vet om politikerna på något sätt har varit delaktiga i arbetet och ibland har det funnits en viss förvåning över frågan. Det finns en otydlighet om vad politikernas roll innebär:

Politikerna – ja det är ju inte samma som chefer och sånt kom jag på. Jag vet inte riktigt men de borde tycka att det är bra.

Ingen aning, har inte märkt någonting och har inte märkt av dem.

Jag är inte insatt. Jag tror att de ser positivt på det. Jag är osäker på det här med politikerna. Politikerna är jätteglesa för en sån här grej för vi har så mycket invandrare.

Citaten ovan visar tydligt att många inte vet om politikerna har varit delaktiga men de visar också en vanlig uppfattning som innebär att JämBreddsatsningen är något som politikerna *borde* tycka är bra, ofta med hänvisning till att kommunen har så många invandrare. Argumentet att det borde vara bra för att befolkningsstrukturen ser ut som den gör är också ett tydligt tecken på att JämBredd nästan uteslutande uppfattas handla om mångfald och integration, vilket kan tolkas som kooperering. En av forskarcirkeldeltagarna svarar på frågan om politikerna behöver involveras i arbetet:

Ja, absolut. De fastställer besluten på underlag från oss i och för sig men det är de som ska ha de visionära tankarna om framtiden. Ju fler och ju fler gemensamma utbildningar och planeringsdagar desto bättre.

I citatet efterlyses mer gemensamma aktiviteter mellan politiker och medarbetare. En annan har också förslag som innebär att politikerna skulle samverka mer med cheferna:

Ja, kanske skulle de vara delaktiga under chefsdagarna kanske, det är de som är de beslutande, det är nog inte fel. Jag har inte tänkt särskilt mycket på det.

Bland cheferna finns det en skillnad som beror på var någonstans i organisationen de arbetar. På förvaltningschefernivån finns en klar medvetenhet om att politikerna inte riktigt har varit delaktiga på samma sätt som andra. De erbjöds inte heller att vara med i projektet på samma sätt som de anställda. De politiker som erbjöds deltagande i projektet fick erbjudande i sin roll som anställda. De flesta kommunpolitiker i Sverige är fritidspolitiker och det är inte ovanligt att den vanligaste arbetsgivaren bland dem är just den egna kommunen (se t.ex. Montin m.fl. 2008). I Flen var det dock inte någon förtroendevald som i sin roll som anställd medverkande i Jämbreddprojektet. Bland förvaltningscheferna finns en ambition att få med politikerna eftersom de uppfattas stå vid sidan av. Det är också på denna chefsnivå som det finns en medvetenhet om att det är politikerna som sätter målen för kommunen och att det i dagsläget finns ett mångfaldsmål, något som få på andra nivåer nämner.

Förvaltningscheferna har informerat och diskuterat med sina respektive nämnder. De är samstämmiga i uppfattningen att politikerna måste få ta del av den här utbildningen men det råder en osäkerhet om i vilken form det ska ske. Det finns en önskan om en naturlig koppling till politikerna. Det finns de som förespråkar utbildning i seminarieform där tjänstemän och politiker tillsammans får diskutera i grupper.

Politikerna är viktiga menar såväl förvaltningschefer som de flesta övriga chefer och det är för att de sätter ramarna för verksamheterna. Med ramarna menas oftast ekonomiska rammar. En del menar att det är just av ekonomiska skäl som politikerna behöver involveras:

Ja, absolut. De sätter upp målen. Då måste man tillskapa resurser. Det finns ett glapp mellan mål och resurser. Inte hur vi ska göra utan vad vi ska göra utifrån ekonomin. Vi hamnar alltid tillbaka i ekonomin. Sätter man upp mål måste man skapa resurser.

I detta citat ser vi tydligt att intervjupersonen ser en klar koppling mellan mål och resurser och det finns *ett glapp mellan mål och resurser* vilket är ett kännetecken på s.k. gatubyråkrater (närbyråkrater). Dessa finns i verksamheter där de anställda arbetar mycket nära brukare och där de

anställda nästan alltid upplever just ett glapp mellan krav och resurser, de känner sig otillräckliga och upplever ofta motstridiga mål (Lipsky, 1980).

Det finns också exempel på chefer som inte vill ha politikerna involverade, förutom i ett läge då det behövs pengar:

Inte som jag ser det rent upp och ner. Jag kan se att man vill diskutera med politikerna när det gäller resurser och pengar, men de här barnen har två års statliga pengar med sig. Men sedan tar pengarna slut och då kan kommunpolitikerna vara med, om vi pratar barn med annan kulturell bakgrund.

I citatet ser vi en kommunal chef som betraktar politikerna som de som har pengapåsen. Att politikerna skulle kunna ha visioner, sätta upp mål och vara styrande är inget som slår denna chef. Denna syn på politiker har blivit alltmer vanligt bland kommunala chefer i takt med att deras professionaliseringssträvanden blir tydligare (Lennqvist Lindén, 2010). Citatet kan tolkas kritiskt i och med att politikerna kan vara med när det gäller vissa medborgare – *barn med annan kulturell bakgrund* – men inte andra.

Ett argument för att politikerna ska vara mer delaktiga i JämBreddsatsningen är att de då får en större inblick i *hur det är på golvet*. Det finns också de som menar att politikerna är som en *ouppnåelig grupp* och att det känns *frånvänt*.

4. Det fortsatta arbetet

Under intervjuerna har flera av intervjupersonerna ställts inför ett scenario⁷:

Vilka satsningar behöver göras i Flens kommun i framtiden för att det påbörjade Jäm-Breddarbetet ska fördjupas och spridas? Tänk dig in i situationen att du är kommunchef och kan bestämma allting själv utan att fråga vare sig politiker eller andra aktörer. I detta scenario finns det inga ekonomiska begränsningar att ta hänsyn till. Vad skulle du då göra?

För många var detta en uppgift som krävde eftertanke. Det är en svindlande tanke att försöka föreställa sig att vara i en situation där man inte behöver bry sig om vare sig chefer och politiker eller pengar. Därför var detta scenario en ganska svår uppgift för många. Det är ofta svårt att i tanken gå utanför de etablerade ramarna och normerna. Många har dock både idéer och tankar om hur arbetet i en JämBreddanda kan fortsätta i Flens kommun.

⁷ Att i intervjuform ställa personer inför ett scenario är en metod som ofta fungerar mycket väl och som har prövats i flera tidigare kommunforskningsprojekt (se t.ex. Olsson & Lennqvist 2000).

Det är viktigt att framhålla att det finns ett tryck riktat mot kommunledningen i Flen. Många, framförallt forskardeltagarna, har ett stort engagemang och höga förväntningar på att arbetet ska fortsätta och för kommunledningen handlar det om att ta vara på detta. Metaforiskt skulle man kunna uttrycka det som att JämBreddsatsningen tände en brasa, och om man vill hålla fyr i elden måste den få nytt bränsle och det gäller nu att hitta rätt bränsle.

Många talar om att det finns ett stort behov av att ständigt bli påmind om frågorna, annars tenderar det att försvinna bland allt annat som ska göras.

Från forskarcirklarna kommer flera konkreta förslag:

Det borde finnas en förvaltningsövergripande arbetsgrupp som samlar upp vad det är för kunskaper vi har samlat på oss i kommunen och jobba med det i några projekt och driva det utifrån hur vi kan utnyttja människors kunskaper. Annars har man gett oss tid och resurser för att lära oss något som sedan inte används.

Flera nämner särskilt lärarkåren inom skolverksamheten och medarbetare inom socialtjänsten som särskilt centrala. Det nämns att det redan finns en del projekt varav t.ex. ett om hedersproblematik som var igång redan före JämBredd men där är inte alla involverade. Det finns också handlingsplaner av olika slag, men det behöver finnas en diskussion om dem:

Vi har en handlingsplan, men vad betyder den och vad står det egentligen i den.

Det finns önskemål om att forskarcirkeldeltagarna ska få utrymme att under sin arbetstid träffas igen för att göra erfarenhetsutbyten och reflektioner. Det är inte säkert att det krävs någon ledare för att göra detta, forskarcirkeldeltagarna kan klara detta själva.

Det framförs en idé om att fler medarbetare borde få möjlighet att gå en forskarcirkel eller något motsvarande:

Det känns som att det var intresserade som fick gå, det kanske inte är de som är intresserade som borde gå.

Innebörden av citatet är att det är ett större problem med chefer och medarbetare som inte är intresserade av frågorna och att det kanske därför är just dessa som har mest behov av utbildning på området, även om inte det heller är enkelt:

Man kan ställa krav på deltagande men sedan kan man inte garantera att alla tar till sig.

Det ställer alltså stora krav på pedagogisk förmåga att väcka intresse även hos dem som inte är intresserade. Även om intresse saknas måste det göras tydligt att arbetsgivaren ställer krav på medarbetarna och att en stor del av arbetet är reglerat i lag, som t.ex. i skolans styrdokument, och därmed inte möjligt att välja bort.

Bland cheferna finns det många som talar i mycket allmänna ordalag om hur det fortsatta arbetet ska bedrivas och de har inte några konkreta idéer på hur det skulle kunna gå till:

Få ut det i organisationen. Jag vet faktiskt inte hur det ska gå till.

Om jag var kommunchef – att påminna om det här. Att se till att kommunen som helhet blir bättre på att utnyttja mångfald.

Av citaten ser vi att det handlar om att *få ut det* och *att påminna om det här* men de säger inte någonting om vem som ska göra det eller hur det ska gå till. Scenariot utgick från att de skulle tänka sig in i rollen som kommunchef, men det är inte troligt att de själva skulle gå runt och *få ut det* och alltså måste de ha en föreställning om hur det ska gå till.

Det finns också chefer som har konkreta idéer på hur man skulle kunna gå vidare. Det finns de som efterlyser ett samarbete mellan forskarcirkel- och processledarutbildningsdeltagarna eftersom det då finns fler personer som kan vara delaktiga i att föra det fortsatta arbetet framåt. En annan idé är att ge dem som har genomgått processledarutbildning ett tydligt uppdrag att lägga upp

ett återkommande boosterprogram där det finns en möjlighet att ta sin utgångspunkt i härskartekniker på arbetsplatser och därefter något kring hur vi tänker kring mångfald och integrationsfrågor. Processledarna kan leda i samtalen och hitta rätt. Om man är ganska många så skulle man kunna orka få en process med flera.

Då startar jag utbildning och kompetensutvecklar dels politiken, dels skulle jag sätta in processledarna i sådana funktioner i kommunen där de får ett utökat mandat – att de äger det här.

Det finns alltså en stor tilltro till att de som har genomgått processledarutbildningen skulle kunna vara en stor tillgång i arbetet med att kompetensutveckla de som inte tidigare har varit med i JämBredd. Från förvaltningschefshåll påpekas att det handlar om hela organisationens förhållningssätt och att detta sätts från kommunfullmäktige vilket innebär att även politikerna måste involveras i arbetet.

Att införa någon form av JämBreddkörkort är en idé som framförs från en chef. Flens kommun har tidigare diskuterat att införa någon form av chefskörkort och att det också vore tänkbart att

införa ett JämBreddkörkort. Den idén bygger på att processledarna skulle ha i uppdrag att utveckla en kompetensutvecklingsinsats riktad mot alla medarbetare i Flens kommun. Det skulle vara någon form av utbildning som leder till en examen och därefter tilldelas personen JämBreddkörkortet och

det ska varje medarbetare ha i kommunen och det är på något sätt grunden till att du både får anställas och att du får fortsätta att ha en anställning. Det ska kunna vara kopplat till medarbetarsamtalet.

Idén om någon form av utbildning för alla medarbetare i Flens kommun framförs av en klar majoritet av de intervjuade:

All personal i Flens skulle få del av detta, bit för bit för det ger faktiskt en insikt. Att ha seminarier och samtal på något sätt. Alla kan inte vara med samtidigt, men om man har flera tillfällen så går det att få till det.

Att ordna föreläsningar för samtliga medarbetare som skulle gagna alla. Att få all personal i Flens kommun att få ta del av innehållet i JämBredd. Föreläsningarna skulle ingå i arbetsuppgifterna. Om ledningen planerar i god tid och ger fler möjligheter så går det att se till att alla medarbetare tar del av detta. Man skulle bara säga att detta ingår i arbetet, likaväl som man är skyldig att genomgå annan fortbildning.

Som ett led i att utbilda alla medarbetare framförs en idé om att ordna studiecirklar på alla arbetsplatser. Ett exempel som en deltagare har är att man skulle kunna ha tre studiecirklar på en arbetsplats med 15-20 anställda och att man som examen i sin cirkel ska producera någon form av rapport som sedan diskuteras av flera. Jag tolkar detta som att det är ett liknande förslag som JämBreddkörkortet ovan.

I flera situationer i verksamheternas vardagliga arbete finns det en barriär mot en konstruktiv dialog med alla medborgare i form av språksvårigheter. Det ges exempel på att det kan vara svårt att få tag i tolkar som enligt uppgift måste bokas från Norrköping. Ibland kan det också finnas telefontolkar att tillgå. Denna svårighet skulle till viss del kunna avhjälpas om Flens kommun hade anställda som hade kompetens att använda fler språk än svenska. En intervjuperson påpekar att den somaliska gruppen har funnits länge i Flens kommun så att det nu för tiden finns unga vuxna som behärskar både sitt eget språk och det svenska som skulle kunna anställas och användas i den kommunala organisationen.

Det påpekas att det är av stor vikt att lyfta de här frågorna i kommunens alla styrdokument för att tydliggöra vilka mål som finns för att på så sätt göra alla verksamheter skyldiga att i sin verk-

samhetsplanering visa hur man planerar att arbeta och sedan i redovisningen tvingas redovisa hur arbetet har gått – nåddes de målen eller ej, en intervjuperson uttrycker det på följande vis:

Frågorna är ganska stora och vida och diskussionerna är inte så konkreta. Det är alltid dessa frågor som får stryka på foten för att man har fullt upp med det dagliga arbetet. Därför är det jätteviktigt att det kommer uppifrån i styrdokument att man måste. Annars är det sådant som prioriteras bort för att man har så mycket annat. Jag tycker att det är något man ska vara tvungen att göra.

Det finns också de som i scenariot har utökat kommunens ansvarsområde och talar om behovet av åtgärder som kommunen inte ensam kan råda över utan snarare ligger på den statliga nivåns aktörer som försäkringskassan och arbetsförmedlingen men också på den regionala nivån där t.ex. kommunikationerna inom och mellan olika län planeras. Omhändertagandeperspektivet som kommunen har stått för är något som ska bort, menar en deltagare som förespråkar införande av en medborgarlön – en åtgärd som skulle fordra andra befogenheter.

4.1 Motstånd och hinder

När de intervjuade hade fått berätta om vad de skulle göra om de själva kunde bestämma bad jag dem att berätta vad som skulle vara hindren som skulle omöjliggöra att deras idéer förverkligades. De fick också en fråga om de har märkt någon form av motstånd eller ovilja.

De spontana reflektionerna som kommer på en sådan fråga kan sammanfattas i ett ord: resurser. Med risk för att göra en alltför kritisk tolkning vill jag påstå att kravet på ökade resurser sker mer eller mindre reflexmässigt hos många. Detta är inte särskilt konstigt då de kommunala verksamheterna är s.k. gatubyråkratier där medarbetare alltid upplever resursbrist (Lipsky, 1980):

Med mer pengar kanske man skulle kunna skapa mer tid.

Det är så bra att vi har gjort det här, nu finns det risk för stopp – det finns inga pengar.

Det finns dock flera som också ser att det skulle kunna göras många insatser utan att det skulle krävas särskilt mycket ekonomiska resurser:

Att prata om hur vi gör på golvet, det borde gå att göra utan att det skulle kosta så mycket. Vi gör det till viss del redan.

Som tidigare nämnts finns resurser i organisationen i form av både processledare och forskarcirkeldeltagare. Dessa är redan anställda och det kanske finns möjligheter att utan extra resurser omfördela arbetsuppgifter så att tid skulle frigöras för dem att arbeta med Jämbreddfrågorna.

På de flesta arbetsplatser i en kommun förekommer många samtal och möten – t.ex. medarbetarsamtal och arbetsplatsträffar – där diskussionen skulle kunna hålla levandes om frågan hela tiden fanns på dagordningen vilket är chefernas och arbetsledarnas uppgift, något jag återkommer till nedan.

Ett motstånd som några vittnar om handlar om att det finns ointresse, attityder, fördomar och värderingar som kan vara svårbearbetade, men glädjande nog upplevs detta inte som något större problem. Många upplever att det till övervägande del finns ett stort intresse och engagemang i Flens kommun för de här frågorna.

Det finns de som nämner att det i JämBreddsatsningen har varit för stort fokus på mångfald vilket gör att det finns de som inte tycker sig vara berörda. Som vi har sett tidigare finns det medarbetare som inte arbetar med personer med utländsk bakgrund och de tycker då att de inte är berörda. Då tar de inte till sig nya kunskaper och erfarenheter och det är då en pedagogisk utmaning att få dem att inse att det berör även dem.

Vardagen kan utgöra ett motstånd eftersom det är så mycket annat som ska göras. Många lyfter fram skolområdet som ett exempel på en verksamhet där de verksamma har oerhört mycket att göra och där medarbetarna nu måste sätta sig in i ny skollag och nya läroplaner:

Nu kommer nya läroplaner och det tar all tid.

Vi har ingen plan för detta i dagsläget. Vi har fullt upp med kursplaner och sådant.

Många har nämnt förändringarna inom skolans värld som en orsak till varför man inte har tid att arbeta med genus och mångfald, men det finns också en kultur i skolans värld som lyfts fram i intervjuerna:

Det finns en sådan kultur inom skolan att man kan göra som man vill, den är väldigt utbredd. Jag har varit förvånad över den kulturen, att man som lärare kan lägga in veto att det där håller jag inte på med. Det sitter i skolkulturen att man ska få göra vad man vill.

Detta går i samma linje som nationella utvärderingar av skolan har visat. Trots att skolan i flera decennier haft i uppdrag att arbeta för ökad jämställdhet händer det inte särskilt mycket. På skolans område där vardagen som motstånd kanske är som starkast är rektorerna oerhört centrala och dessa behöver stöttning i detta arbete då de inte alltid ser att detta är något man *ska* göra, inget man kan *välja* att göra. Under intervjuerna visade det sig att det finns en outnyttjad styrka i

Flen i form av den utbildade genuspedagog som finns. Den pedagogen har inte anställning som genuspedagog utan har en vanlig läraranställning vilket innebär att kunskaper används begränsat. I den satsning som regeringen gjorde på att utbilda genuspedagoger fanns en idé om att de som gick denna utbildning skulle kunna vara en resurs för andra lärare. Det finns alltså en outnyttjad resurs i Flen som skulle kunna ges ett uppdrag att vara verksam som kommunövergripande genuspedagog. Därmed kanske genusfrågorna både sätts på dagordningen i skolorna och får legitimitet hos rektorerna vilket är nödvändigt då skolans verksamhetsområde är centralt i arbetet med ökad mångfald och genus. Idag finns det i Flens kommun en föreställning om att man som chef kan välja:

Kunskapen hos cheferna. Det är svårt att veta vad som är okunskap och vad som är stress – att de inte hinner. De har inte tid att fördjupa sig. Då prioriterar de andra saker och då kanske de här frågorna försvinner, andra måste gå före.

En del upplever att det finns en viss otydlighet i arbetet med JämBredd och de efterlyser en ökad tydlighet i form av tydliga mål så att chefer på lägre nivåer och medarbetare i verksamheterna vet vad de förväntas göra. Detta påpekas av forskare som har studerat vad som krävs för att ett beslut ska kunna verkställas. Om ett beslut ska vara möjligt att genomföra krävs att medarbetare *förstår* vad de ska göra, d.v.s. att målet är tydligt. De måste också ha nödvändiga *resurser* vilket i det här fallet kanske kan jämföras med kunskaper och medvetenhet och slutligen krävs också en *vilja* att arbeta i beslutets riktning (Lundquist, 1971).

Ett upplevt hinder är att många frågor som är viktiga i framtiden ligger inom andra myndigheters domän vilket ställer krav på samarbete. Kravet på samarbete kan också betraktas som en möjlighet då flera aktörer delar på ansvaret och arbetet.

4.2 Chefernas stora betydelse

Som nämndes inledningsvis är det chefernas kompetensutveckling via JämBredd som står i fokus i denna utvärdering. Cheferna är nyckelpersoner när det gäller det fortsatta arbetet och vi ska därför titta närmare på intervjupersonernas bedömning av chefernas roll i detta arbete. Vi har tidigare tagit del av exempel där det har framgått att cheferna inte alltid upplevs ta JämBreddfrågorna på allvar. Många, både forskarcirkeldeltagare och chefer, betonar hur viktiga chefernas inställning och agerande är och vi ska ta del av några kommentarer kring detta. Eftersom detta av så många betraktas som centralt ges dessa kommentarer förhållandevis stort utrymme. Dessförinnan

en forskningsreflektion kring vilka effekter ett professionaliserat kommunalt chefskap kan medföra när det gäller arbetet för ökad mångfald och jämställdhet.

Kommunala chefer har blivit alltmer professionaliserade från 1990-talet och framåt. Det finns idag tydliga tecken på att *chef* är ett yrke till skillnad från förr när chef begränsades till att vara ett uppdrag. Förr kunde en person vara chef under en tidsbegränsad period men nu är det vanligt att en person mer eller mindre är chef under hela sitt arbetsliv. Han eller hon är chef till sitt yrke och byter både arbetsplatser och verksamhetsområde. Idag är det t.ex. inte ovanligt att en kommunal chef kan vara chef över en förvaltning och sedan byta till en annan vilket innebär att de då inte har sin egen utbildning inom verksamhetsområdet. Deras kunskap består i att vara chef, verksamhetskunskapen kan saknas helt eller delvis.⁸ Det finns ett antal kännetecken på en professionssträvande yrkesgrupp. För det första har den sitt eget verksamhetsområde inom vilket bara de själva besitter den rätta kunskapen. Kunskapen är ofta otillgänglig för andra, d.v.s. det är svårt att för människor utanför gruppen att begripa den. Det innebär att kunskapen är speciell för just den yrkesgruppen. För det andra försöker en professionssträvande grupp att stänga sitt yrkesområde gentemot andra grupper. Den försöker att exkludera andra yrkesgrupper som befinner sig på hierarkiskt lägre nivåer samtidigt som den försöker att inkräkta på hierarkiskt överordnade gruppers arbetsområden. Bland kommunala chefer innebär detta att man försöker att utestänga chefer på lägre nivåer och medarbetare samtidigt som gruppen inkräktar på högre chefers eller politikernas område. Det som är drivkraften för den professionssträvande gruppen är att den vill ha *diskretion* över sitt område där den vill kunna bestämma själva. Det som ska vara grunden för detta självbestämmande är chefernas eget omdöme. En professionell grupp har av omgivningen tillerkänts auktoritet, legitimitet och status vilket gör det möjligt för dem att själva bestämma hur de vill utföra sitt arbete. Detta innebär också att kommunala chefer kan ta sig rätten att avstå från att göra saker om deras omdöme gör att de väljer att göra andra saker (Lennqvist Lindén, 2010).

Nedan låter vi en deltagare komma till tals i frågan om vilka hinder som finns för ett fortsatt arbete med JämBreddfrågorna:

⁸ Förr var en rektor över en skola i princip alltid lärarutbildad, idag kan en rektor sakna lärarutbildning och ha sin yrkesbakgrund från vitt skilda yrken som officer, psykolog, kock eller ingenjör. Samma fenomen finns i sjukvården. Förr var alla chefer läkarutbildade, medan cheferna idag kan ha en mängd olika yrkesbakgrunder. (Lennqvist Lindén, 2010)

Jag tycker t.ex. att vår ledning, de vet fortfarande ingenting. Om man gör något kommunövergripande är det konstigt att en chefsnivå kan säga att man prioriterar bort det, då blir det konstigt /.../ Vi har en chef och en biträdande, åtminstone en av dem borde ha varit med i projektet – de borde verkligen ha tvingats för att de är ansvariga för genomförandet i verksamheten. Vi kan driva frågorna men vi har inte chefen med, de är inte med på tåget i tankarna och de har inte fått den inspiration vi har fått. Det blir som vanligt ”det här är viktigt, men vi prioriterar annat”.

Oavsett hur reglerna är utformade för vilka möjligheter en chef har att själv bestämma vilka frågor han/hon prioriterar är det viktiga i citatet ovan att det i verksamheterna uppfattas vara så att det för kommunledningen är legitimt att chefer på lägre nivåer inte bryr sig om att arbeta med den här typen av frågor. I det här fallet är det inte bara att cheferna väljer att prioritera annat, utan cheferna uppfattas också som okunniga eftersom de inte är *med på tåget i tankarna*. Ytterligare några deltagare delar med sig av sin syn på chefernas roll:

Det måste finnas ett driv från arbetsledningen att det ska diskuteras på arbetslagsmöten och APT. Det måste finnas en vilja hos arbetsledarna eller att de ska ha det i uppdrag att de ska göra det. I ett initialskede är det bra att ösa på. Jag tror inte att arbetsledarna har något klart uppdrag om det här idag. Det borde vara ett uppdrag de ska ha.

Det måste komma ett initiativ uppifrån. Vi har möjligheten att säga vad vi vill, men för att få det gjort måste vi ha cheferna med och de måste ha sina chefer och politikerna med.

Dessa två citat visar att det måste komma initiativ *uppifrån* och *från arbetsledningen* för att arbetet ska kunna fortsättas. I det översta citatet gör intervjupersonen en distinktion mellan vilja och tvång. Om inte ledarna har viljan så måste de ha ett uppdrag att driva frågorna. Ett klart och tydligt uppdrag tycker intervjupersonen att cheferna ska ha för då är frågan inte lika beroende av ledarens vilja utan är då något som han/hon mer eller mindre tvingas att göra. Den senaste intervjupersonen tydliggör nödvändigheten av att det finns en tydlig uppdragslinje, från chefen på lägsta nivån till chefer på högre nivåer och politikerna. Cheferna behöver ha mer kunskap och nedan får vi ett konkret förslag:

Detta skulle behöva spridas bland alla arbetskamrater men framförallt på chefsnivån. Vi skulle ha tid att diskutera med cheferna och kanske be dem att läsa något av vår litteratur. Att göra dem medvetna. Det brister hos cheferna idag om de här frågorna. Det skulle kunna vara så mycket bättre om de hade mer kunskap om det här området. /.../ Man saknar chefernas stöd. Man borde åtgärda chefernas kunskaper på det här området. De har inte brytt sig så mycket om det. Det är viktigt att de får kunskaper.

Denna intervjuperson diskuterar främst det som han/hon uppfattar som chefernas bristande kunskaper på området. Det är viktigt att här påpeka att utvärderingen inte har som ambition att ta reda på vilka kunskaper cheferna har, det är inte möjligt eller önskvärt i den här typen av utvärdering. Det som är viktigt i citatet är att cheferna av medarbetarna *upplevs* som okunniga och

därmed påverkas medarbetarnas tilltro till deras förmåga att driva frågorna framåt. I citatet betonas också att medarbetaren saknar stöd från chefen. Nu vet vi ingenting om just denna medarbetares chef har deltagit i chefsseminarierna eller inte men chefen upplevs vara i behov av kunskap.

Vi har sett ovan att det finns synpunkter som innebär att cheferna inte uppfattas tillräckligt intresserade och kunniga för att kunna driva arbetet framåt. Bland cheferna finns däremot uppfattningen att chefsseminarierna har gett insikt:

Seminarierna hos cheferna var fullt tillräckliga för att få insikt.

Här ser vi en verksamhetschef som har deltagit i chefsseminarierna och som menar att dessa har varit tillräckliga för att få insikt. Här kan vi problematisera frågan om vilken roll förväntningar spelar. Mot bakgrund av forskarcirkeldeltagarnas tal om chefernas bristande kunskaper kan en slutsats dras om att de har förväntningar på att cheferna ska ha fått samma kunskap som de själva har fått genom forskarcirkeln. Chefen i citatet menar att seminarierna har varit *tillräckliga för att få insikt* vilket är en annan sak. Om vi laborerar lite med de fraser som har använts i Flen där många säger sig ha gått från *omedveten inkompetens* till *medveten inkompetens* så är kanske dessa uttalanden från chefer och forskarcirkeldeltagare fullt rimliga. I realiteten kan det vara så att forskarcirkeldeltagarna också har rört sig mot en ökad kompetens i hur-frågor som de tycker att cheferna saknar. Om vi tänker oss en skala där *omedveten inkompetens* och *medveten kompetens* befinner sig på ytterpunkterna så är det rimligt att gruppen chefer och gruppen forskarcirkeldeltagare befinner sig på olika ställen.

I förvaltningschefsgruppen finns däremot en medvetenhet om att ett problem är det bristande intresset för frågorna som finns bland kommunens chefer:

Det är inte tillräckligt många chefer som brinner för det, de prioriterar annat.

Det finns ett bekymmer bland cheferna, de är inte tillräckligt intresserade, det är inget medvetet motstånd utan de säger att de har så mycket annat att göra. Det är nog kanske ett passivt motstånd. Hur ska vi få cheferna att prioritera det? Man måste skapa ett medvetande om att utbilda och cheferna måste förstå att det inte är valbart. Vi måste jobba på att sätta in frågorna i ett sammanhang så att de förstår varför det är viktigt. Om inte cheferna är med på det här så går det inte och politiken måste också vara med i det här.

Vi ser ovan att det för cheferna i Flen inte är möjligt att välja bort att arbeta med dessa frågor utan att det är något som åligger varje chef i kommunen. Här finns då ett problem om chefer på lägre nivåer uppfattar sig ha och också tar sig frihet att ”prioritera bort” saker som antingen före-

skrivs i lagstiftning, förordningar och föreskrifter eller i beslut fattade av politiker och chefer på övre nivåer i den egna kommunen. Detta går att tolka utifrån forskningen om kommunala chefers professionaliseringssträvanden vilket kan vara en förklaring till att chefer uppfattar sig ha och tar sig stora friheter att utifrån sina egna omdömen välja vissa saker och välja bort andra. Det är varje chefs eget omdöme som avgör vilka frågor chefen driver.

Bland förvaltningschefer finns en tanke om att det finns ett annat motstånd än bristande intresse bland en del chefer att närvara vid chefsdagarna generellt:

Det handlar inte om motstånd mot frågorna, utan det handlar om att det finns vissa som har en klar uppfattning om att ...men herregud jag har ju mycket viktigare saker att göra. Jag måste ju arbeta också och inte bara gå på möten.

De menar att det alltså inte finns ett generellt motstånd mot JämBreddprojektet utan att motståndet snarare riktar sig mot chefsdagarna. De exemplifierar det med att det vid en del av chefsdagarna helt har saknats inslag med JämBredd och att alla chefer inte närvarar då heller. Det finns alltså i organisationen chefer som i princip aldrig närvarar vid chefsdagar oberoende av vilket innehåll dagarna har, utan de prioriterar alltid att göra annat. När JämBreddprojektet planerades fanns det dock ett visst ifrågasättande i förvaltningschefsgruppen, inte mot projektet i sig utan för att det är många saker som måste göras i en kommun. En tanke som framförs av en förvaltningschef, i samband med en diskussion om vilka hinder som finns mot att ett konkret förslag skulle kunna bli verklighet, är att motståndet i själva verket kan handla om arbetssättet:

Det finns möjligen någon form av dolt motstånd, som naturligtvis upplevd tidsbrist – ja, men herregud ska vi prata om det där igen. Jag tror också att det finns lite motstånd mot processarbete. Det är ju jobbigt att prata om samma sak fyra arbetsplatsträffar på raken - det händer ju ingenting.

Om det förhåller sig så att det motståndet inte handlar om ämnet utan om arbetssätt så torde detta gå att avhjälpa genom att kanske välja fler arbetssätt. Vi låter en verksamhetschef komma med en avslutande reflektion:

Man tycker inte att det är så aktuellt för mig, för man tycker att det här kan jag redan. Fast det kanske man inte kan.

Denna chef sätter fingret på en viktig sak. Det är inte helt ovanligt att människor har en föreställning om att de redan kan och vet mycket inom ett ämnesområde, medan det i själva verket kan vara så att man saknar kunskap eller har en gammal kunskap. Det är då en pedagogisk utmaning som handlar om en diskussion om kunskapssyn. Olika vetenskapsteorier kan skilja sig i sin syn

på vad kunskap är och vilken kunskap som är möjlig att nå. I den kritiska realismens vetenskapsteori är kunskap något föränderligt och det är möjligt att nå ”mer eller mindre sanningslik kunskap om denna verklighet” (Danermark, 2003, s. 75). Detta innebär att kunskap också kan vara felaktig, nya teorier kan göra att gammal kunskap omprövas. I forskning kring ämnen som genus och mångfald har utvecklingen gått mycket snabbt och en mängd nya begrepp och teorier gör att vi lär oss mer och ibland måste ompröva våra gamla kunskaper.

4.3 Vägen fram

Utvärderingen visar att det finns en viss osäkerhet om vad som ska hända efter Jämbreddsatsningen. En del tycker sig sakna stöd från sina chefer och det finns också en osäkerhet om vad kommunledningen vill.

Det förefaller vara så att det för en del medarbetare i Flens kommun finns en önskan och en drivkraft att skaffa sig en ökad formell kompetens i betydelsen fler högskolepoäng. För denna grupp kan kommunen överväga olika lösningar. En variant är s.k. uppdragsutbildning där kommunen köper poänggivande utbildning från universitet/högskola. En annan variant är att låta medarbetarna själva söka kurser i universitetens och högskolornas ordinarie kursutbud. Vilka kurser som är relevanta för kommunen bestämmer medarbetaren tillsammans med den person som inom kommunen har kompetens att bedöma detta och som har detta uppdrag. För att öka motivationen att kompetensutveckla sig på detta sätt kan medarbetarna t.ex. få viss nedsättning i arbetstid, kurslitteraturen betald, löneförhöjning eller annat under förutsättning att utbildningen fullföljs och examineras.

Av intervjuerna har det inte framgått hur situationen har varit för de chefer som har medverkat i chefsseminarierna. Har cheferna haft i uppdrag att läsa litteratur eller inte? Någon enstaka chef har nämnt att de har läst litteratur, men de flesta har inte nämnt något om att de har läst något under projektet. Har de kunnat läsa på sin arbetstid eller inte? Det kan vara en mycket viktig fråga att fundera över när kommunen ska ta ställning till det framtida arbetet. För medarbetare, oavsett om de är chefer eller inte, som hyser ointresse eller gör motstånd av andra anledningar är det inte en framkomlig väg att förvänta sig att de sätter av sin fritid och då måste man finna andra lösningar.

Chefsseminarierna har fungerat som en ögonöppnare och många beskriver en resa från omedvetet inkompetent till medvetet inkompetent vilket innebär att de nu är medvetna om att det finns saker att lära sig och att det går att reflektera ur olika perspektiv. En del chefer menar att fem halvdagar med JämBredd har varit ”för ofta”. Är det en framkomlig väg att förvaltningscheferna i medarbetarsamtalen med sina respektive underställda chefer för en diskussion så att det görs tydligt att cheferna har ett uppdrag som inte är möjligt att välja bort? Är det möjligt att ålägga samtliga chefer att genomgå utbildning i genus och mångfald som ger dem någon form av avprickning i protokollet till ”chefskörkortet”, om det blir verklighet? Detta leder in på frågan om tvång eller frivillighet.

De flesta av de intervjuade har på ett eller annat sätt tagit upp att det är mycket viktigt att flera medarbetare i Flens kommun ska få ta del av kunskaperna som deltagarna har skaffat sig genom JämBredd. Det är inte ovanligt att uttrycka sig ungefär på följande sätt: ”Alla medarbetare i kommunen borde gå det här, men man kan ju inte tvinga någon”. I intervjuerna har jag då frågat varför de inte tycker att man kan tvinga någon med hänvisning till att det finns många andra saker som man som anställd tvingas att göra. För att återigen använda skolans område som exempel är det osannolikt att tänka sig att någon skulle säga att man inte kan tvinga lärare att skaffa sig kunskaper om ny skollag eller läroplan, tvärtom anses det självklart att det är högst rimligt att detta ingår i anställningen. Skulle det komma nya regler kring medicinhantering inom äldreomsorgen betraktas det också som självklart att alla måste sätta sig in i detta. Men, när det gäller områden som genus och mångfald så finns det – trots lagstiftning och styrdokument – en föreställning om att detta kan väljas bort och att människor inte kan tvingas ta del av sådan kompetensutveckling. I intervjuerna visar det sig att de flesta när de har fått frågan varför det inte går att ”tvinga folk” efter en stunds reflektion drar slutsatsen att det är orimligt att detta ska kunna väljas bort. De för då istället ett resonemang om att det ska ingå som en naturlig del i anställningen, att det är ett uppdrag som alla medarbetare i Flen ska ha. När det gäller cheferna har vi redan tidigare sett att flera betonar att det är viktigt att cheferna har detta som tydligt uppdrag.

Det finns flera möjliga vägar att gå. Chefsseminarierna har för många varit en inspirationskälla som har väckt ett intresse och en nyfikenhet för frågorna och en del har fört diskussioner med sina medarbetare, men långt ifrån tillräckligt många. Frågan är om det är en realistisk väg att utbilda samtliga chefer ytterligare, som diskuterats ovan, eller om en mer realistisk väg är att skapa

förutsättningar för forskarcirkeldeltagare och processledare att öka trycket underifrån och den vägen mer eller mindre tvinga cheferna att medverka till att driva arbetet framåt. En kombination av att från kommunledningen – och med kommunledningen i det här fallet avses inte bara förvaltningsledningen utan också den politiska ledningen – få ett tydligt uppdrag som inte kan väljas bort eftersom det måste redovisas och ha förväntningar och krav från medarbetarna skulle öka trycket på cheferna. Medarbetare har i intervjuerna sagt sig vara villiga att påverka och driva på sina chefer men de vill känna att det finns ett stöd uppifrån. En möjlighet är också att göra ett aktivt arbete med dessa frågor till ett lönekriterium, både för chefer och för medarbetare.

Det finns en del medarbetare som har varit ensamma från sin arbetsplats som har deltagit i Jäm-Bredd. När man är helt ensam upplevs det som svårare att dela med sig till sina arbetskamrater och det har inte uppfattas som ett krav att deltagarna skulle dela med sig av sina erfarenheter. I forskning om kvinnliga politiker har det konstaterats att det finns en ”kritisk massa” på runt 30 procent kvinnor för att det ska vara möjligt att påverka. Detta kanske är överförbart även på ett område som JämBredd – att det måste finnas fler kunniga och engagerade på varje arbetsplats för att det ska gå att arbeta för konkreta förändringar och en del i arbetet framöver skulle kunna vara att inventera hur det ser ut på kommunens olika arbetsplatser och erbjuda fler forskarcirklar. I intervjuerna framkom att inte alla fick ta del av erbjudandet i tid. Det finns medarbetare som sällan använder dator i sitt arbete, de kanske går in på datorn en gång i veckan eller ”mer sällan” och att det kan vara värdefullt att sprida information fler vägar.

Chefsseminariernas fem halvdagar har varit intressanta och värdefulla, därom vittnar många. Efter att ha tagit del av både forskarcirkeldeltagares och chefers reflektioner i intervjuerna är en fråga om denna insats har varit tillräcklig för att på allvar få hela organisationen att arbeta i samma riktning. Det finns överlag fortfarande *omedveten inkompetens* eftersom vi har sett att chefer prioriterar bort frågorna och en del gör bedömningen att genus inte berör så många och då kan man negligera frågan eller att eftersom de själva inte har så mycket att göra med människor från andra kulturer så behöver de inte bry sig om mångfald. ”Problemet” med mångfald kommer med ”de andra”.

Flens kommun kommer att behöva fundera kring om det går att arbeta med frågor om genus och mångfald (och samtliga diskrimineringsgrunder) tillsammans och på samma sätt. Av tidigare forskning har vi sett att det kan finnas tveksamheter och risk för att något tar överhanden. I de

fall som studerats har vi sett att i frågan om genus och mångfald så riskerar genus att försvinna. I denna utvärdering har det också med stor tydlighet visats att genus har kommit i skymundan och mångfaldsfrågorna dominerat.

5. Möjligheternas Flen

Det är nu dags att göra en slutlig reflektion av Jämbreddsatsningen bland cheferna i Flens kommun. I inledningen betonades att en utvärdering bör vara både granskande och kritisk. Det har av texten framgått att det finns en hel del för kommunledningen i Flen att tänka på när den ska bestämma hur det fortsatta arbetet ska planeras. Utvärderingen har haft tre värderingskriterier och det är nu dags för en kortare avslutande sammanfattning av resultaten i relation till kriterierna innan jag går vidare till att kommentera de många styrkorna som finns i Flens kommun.

Det första värderingskriteriet handlar om målet för insatsen. Har målet med insatsen uppnåtts och är det interventionen i sig som lett till måluppfyllelse? Det finns en svårighet att bedöma måluppfyllelsen med interventionen då målet inte har varit klart och tydligt och därmed är det svårt att mäta. I Flens kommun finns ett mål om att "Andelen av personal som gått mångfaldsutbildning ska öka i kommunens verksamheter och helägda bolag" och detta mål är uppnått. Det har emellertid inte varit möjligt att finna ett specifikt mål med ledarskapsutbildningen i Flen mer än det generella målet att öka kunskaperna om mångfald. Det har under intervjuerna visat sig att målet inte upplevs ha varit tydligt och detta är ett förbättringsområde för kommunen. En tydlig effekt av interventionen, oavsett om det har varit ett mål eller inte, är att frågorna om jämställdhet och mångfald finns på dagordningen vilket innebär att satsningen är känd i kommunen. Chefsutbildningen har jobbat med intersektionalitet och många andra begrepp. I intervjuerna använder inte cheferna, med få undantag, begreppen vilket kan vara ett tecken på att det behövs ytterligare utbildning som går mer på djupet. Begreppen används inte när cheferna pratar om erfarenheter från utbildningen och sina verksamheter.

Det andra värderingskriteriet handlade om att göra en bedömning av hur interventionen har uppfattats. Är medarbetarna, i det här fallet cheferna, tillfredsställda med insatsen och vilka erfarenheter har den gett deltagarna och deras verksamheter? I Flen bedöms satsningen på Jämbredd ha varit mycket intressant och givande. En mycket tydlig effekt av utbildningen är att det bland

många chefer på de högre nivåerna finns en hög medvetenhet om frågorna. Cheferna överlag gör olika bedömningar, en del menar att det har påverkat den egna verksamheten medan andra inte tycker att det är några större skillnader mot hur det var innan. I vissa fall finns det en skillnad mellan hur cheferna uppfattar sin egen kunskap på området och hur de agerar och vad de säger. Vi har sett att det finns chefer som är nöjda med argumentet att "har varit fullt tillräckligt" samtidigt som medarbetarna efterlyser mer stöd och engagemang från cheferna. Det förefaller därför vara så att insatsen har gett olika effekter bland olika grupper av chefer vilket i sin tur kan vara ett resultat av att det redan före interventionen fanns en högre medvetenhet bland de högre cheferna. I intervjuer med forskarcirkeldeltagarna finns en mycket stor nöjdhet med utbildningen och det finns ett mycket stort engagemang och höga förväntningar på det fortsatta arbetet. Deltagarna har lyft fram att de numera känner medarbetare från andra delar i kommunen vilket är en bra grogrund för framtida nätverk.

Det tredje värderingskriteriet handlar om relevans. Har interventionen varit relevant för det underliggande problemet som insatsen skulle lösa? En slutsats av utvärderingen är att det föreligger stora glapp mellan olika delar av kommunen. Politikerna, som i den representativa demokratin har det yttersta ansvaret och är de som ska sätta mål och visioner, har inte alls varit delaktiga i arbetet med JämBredd. Detta går att tolka som att politikerna redan är tillräckligt utbildade på området, att det är någonting som de politiska partierna själva får sköta utifrån sina egna ideologiska preferenser, eller att politikerna glömdes bort. I det här fallet finns störst stöd för den tredje tolkningen – politikerna glömdes bort - vilket medför att den ytterst ansvariga nivån saknar tillräckliga kunskaper för att kunna bevaka att förvaltningen i kommunen tar hänsyn till mångfald och genus. I den högsta förvaltningsledningen finns däremot ett stort intresse och hög medvetenhet om frågorna, medan medarbetare i de kommunala verksamheterna talar om att de saknar chefernas stöd och då talar de om verksamhetscheferna. Det är också bland chefer på verksamhetsnivå som det, trots utbildningen, finns en relativt stor omedvetenhet i kombination med ointresse som kan vara ett resultat av att de upplever att de har för många saker att göra. Detta innebär att dessa chefer behöver stöd när det gäller att göra prioriteringar. En utbildning av det här slaget syftar till att ändra människors attityder och beteenden vilket är en åtgärd som vidtas när problemet är att människor är okunniga och har fördomar. Vi har i intervjumaterialet sett att det också finns chefer i Flens kommun som har en annan problembild som innebär att de egentligen inte

tycker att det finns något problem – eventuellt blir det ett problem när ”de andra” kommer in i deras verksamheter. Det återstår därför ett arbete med att få samtliga chefer att enas kring en gemensam problembild för att alla ska dra åt samma håll. Arbetet mot att få fler chefer medvetet inkompetenta på väg mot ökad kompetens måste fortsätta på bred front. Det är en utmaning att få en samlad problembild i Flen, det finns fortfarande de som är av uppfattningen att det egentligen inte finns något problem.

I en utvärdering som denna är det också viktigt att peka ut var styrkorna finns och vi ska titta närmare på dem.

JämBreddsatsningen i Flens kommun är unik i sitt slag. I många kommuner nöjer man sig med att skicka ett antal nyckelpersoner på utbildningar i frågor om genus- och mångfald, t.ex. jämlikhetshandläggare och personalhandläggare, men i Flens kommun har det funnits en stor bredd i satsningen. En kompetensutvecklingsinsats på 5 halvdagar har genomförts bland alla chefer i kommunen vilket innebär att samtliga hierarkiska nivåer i organisationen har varit delaktiga. Många har deltagit i forskarcirklar och det finns flera processledare utbildade. Sett till antalet personer som varit delaktiga finns det en stor potential i kommunen.

Deltagarna i forskarcirkelarna menar att de nu känner fler människor i kommunen och det finns möjlighet att bilda fler kommuninterna nätverk utöver det – möjligheter det förvaltningsövergripande nätverk för jämställdhetsfrågor som redan finns. En styrka är det tryck som finns underifrån i organisationen – ett tryck som väntar på att tillvaratas. Det finns flera eldsjälur ute i organisationen som med rätt förutsättningar är beredda att axla ett ansvar i de här frågorna. Med rätt förutsättningar avses mandat, handlingsutrymme och tid för uppdraget.

I Flens kommun finns flera män på ledande positioner som tydligt visar sig vara *change-seekers* vilket forskning har visat är en viktig förutsättning för att förändring skall komma till stånd. Vid JämBredds avslutningskonferens i december 2010 på Aronsborg medverkade kommunchefen och flera förvaltningschefer under två dagar. Cheferna visar därmed med all tydlighet att detta arbete är mycket viktigt. Det ger frågan hög legitimitet i organisationen och symbolvärdet med

närvarande chefer är högt. Cheferna *säger* inte bara att frågan är viktig, utan de agerar också och medverkar själva vilket tyder på att de själva prioriterar detta arbete⁹.

En avslutande reflektion är att medvetenheten är som högst bland förvaltningscheferna och de som har deltagit i cirklar och processledarutbildning. Förvaltningsledningen har stora möjligheter att använda den resurs som finns tillgänglig. Vi såg tidigare att människor måste förstå, kunna och vilja genomföra beslut och i Flens kommun finns både förståelse och vilja hos många vilka med rätt förutsättningar i form av tydliga uppdrag och resurser kan driva arbetet vidare. Utmaningen för politiker och förvaltningsledning ligger i att skapa strukturer som gör ett fortsatt arbete möjligt och att hitta rätt i konsten att leda och styra chefer på lägre nivåer.

⁹ Jag har vid flera tillfällen varit föreläsare på temat jämställdhet för kommunala tjänstemän vid fortbildningsdagar. Det har hänt att jag har introducerats av en förvaltningschef/högre chef som har hälsat mig välkommen och i ord betonat hur viktig jämställdhetsfrågan är i den kommunala organisationen. Efter introduktionen har chefen sedan avvikit. I ord säger då chefen att frågan är viktig, men i handling visar han/hon att frågan inte är viktig.

Referenser

- Booth, Christine & Cinnamon Bennet (2002) "Gender Mainstreaming in the European Union. Towards a New Conception and Practice of Equal Opportunities?" I *The European Journal of Women's Studies* 2002 Vol. 9(4): 430–446
- Dahlerup, Drude (2011) "När svenska partier blev "feminister" – om skillnader i dansk och svensk jämställdhetsdebatt" i *Politik och kritik. En feministisk introduktion till statsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur
- Danermark, Berth. (2003). *Att förklara samhället*. Andra omarbetade upplagan. Lund: Studentlitteratur
- de los Reyes, Paulina (2006) "Det problematiska systerskapet. Om svenskhet och invandrarskap inom svensk genushistorisk forskning" i de los Reyes, Paula, Irene Molina och Diana Mulinari (red) *Maktens (o)lika förklådnader* Stockholm: Atlas akademi
- Ellström, Per-Erik "Användning och nytta av utvärderingar: ett lärandeperspektiv" i i Svensson, Lennart, Göran Brulin, Sven Jansson och Karin Sjöberg (red) (2009) *Lärande utvärdering genom följeforskning* Lund: Studentlitteratur
- EU Europeiska Socialfonden (2011) *Handledning för uppföljning och utvärdering inom Socialfondsprojekt* promemoria 2011-06-22, diarienummer GD 2011-85
- Fangen, Katrine (2005) *Deltagande observation* Malmö: Liber
- Flen (2011) *Budget 2011. Flerårsplan 2012-2013*.
- Hedlund, Gun (1996) "Det handlar om prioriteringar". *Kvinnors villkor och intressen i lokal politik*. Örebro: Högskolan i Örebro, Örebro Studies 14.
- Hedlund, Gun & Elisabeth Sundin (2011) "En tidstypisk strategi" i Lindholm, Kristina (red) i *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur
- Hertting, Nils & Evert Vedung (2009) *Den utvärderingstäta politiken. Styrning och utvärdering i svensk storstadspolitik*. Lund: Studentlitteratur
- Hill, Michael (2005) *The public policy process* Harlow: Pearson Longman
- Högskoleverket (2003) *Lärosätenas arbete med jämställdhet, studentinflytande samt social och etnisk mångfald – en uppföljning av Högskoleverkets utvärdering 1999/2000*
- Jakobsson & Messing (2011) kommande
- Jónasdóttir, Anna G. och Kathleen B. Jones (red) (2009) *The political interest of gender revisited: redoing theory and research with a feminist facet*. New York: United Nations University Press
- Karlsson Vestman, Ove "Meningen med utvärdering" i i Svensson, Lennart, Göran Brulin, Sven Jansson och Karin Sjöberg (red) (2009) *Lärande utvärdering genom följeforskning* Lund: Studentlitteratur
- Lennqvist-Lindén, Ann-Sofie, & Jan Olsson. (2000). *FoU-projekt om kommunal organisering och demokrati i Örebro kommun*. FoU-samarbete mellan Örebro kommun och Novemus, Örebro universitet Novemus.

- Lennqvist Lindén, Ann-Sofie (2010) *Att lägga politiken tillrätta. Kommunala chefers professionalisering* Örebro: Örebro studies in political science 28
- Lennqvist Lindén, Ann-Sofie (2011) "Kommunalt jämställdhetsarbete" i Hellberg, Ann-Sofie Martin Karlsson, Hannu Larsson, Erik Lundberg & Monika Persson (red) *Perspektiv på offentlig verksamhet i utveckling - Tolv kapitel om demokrati, styrning och effektivitet*. Örebro universitet: FOUU:s rapportserie, nr 1
- Lipsky, Michael (1980) *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation
- Lundquist, Lennart (1971) *Förvaltningen i det politiska systemet*. Lund: Studentlitteratur.
- Montin, Stig (2007) "Kommunerna och klimatpolitiken – ett exempel på tredje generationens politikområden" i *Statsvetenskaplig tidskrift*, årgång 109 nr 1
- Montin, Stig, Hansén, Camilla, Lennqvist Lindén, Ann-Sofie, Olsson, Jan, & Åborg, Carl (2008). *Mellan kontinuitet och förändring* Centrum för Urbana och Regionala Studiers Skriftserie. Örebro: Örebro universitet.
- Pincus, Ingrid (2002) *The politics of gender equality policy: a study of implementation and non-implementation in three Swedish municipalities*. Örebro: Örebro studies in political science 5
- Råd, Lars (2011) "Samhällsansvar" i Mälardalens högskola: *En vitbok i färg – Tio inlägg om svensk forskningspolitik*
- Svensson, Lennart, Göran Brulin, Sven Jansson och Karin Sjöberg (red) (2009) *Lärande utvärdering genom följeforskning* Lund: Studentlitteratur
- Svensson, Lennart och Karin Sjöberg "Utvärdering som stöd för hållbar utveckling" i Svensson, Lennart, Göran Brulin, Sven Jansson och Karin Sjöberg (red) (2009) *Lärande utvärdering genom följeforskning* Lund: Studentlitteratur
- Vedung, Evert (2002) "Utvärderingsmodeller" i *Socialvetenskaplig tidskrift* nr 2-3 2002
- Vedung, Evert (2006) "Utvärdering som megatrend, gigatrend och fyra böljor" i Foss Hansen, Hanne, red., *Den organiserade förvaltning: Politik, viden og værdier i samspil*, 105-150. (Festskrift till professor Torben Beck Jørgensen på hans 60-årsdag). Köpenhamn: Forlaget Politiske Studier.
- Verloo, Mieke (2006) "Multiple Inequalities, Intersectionality and the European Union" i *The European Journal of Women's Studies* 2006 Vol. 13(3): 211–228
- Wahl, Anna (1996) "Molnet - att föreläsa om feministisk forskning" *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr 3-4
- Wahl, Anna, Charlotte Holgersson, Pia Höök och Sophie Linghag (2001) *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur
- Ås, Berit (1982) *Handbok i frigörelse* Stockholm: Gidlund
- Övretveit, John (2001) *Metoder för utvärdering av hälso- och sjukvård* Lund: Studentlitteratur

Centrum för Urbana och Regionala Studiers skriftserie

(ISSN 1653-1531)

(ISSN 1101-9093, för nummer 1-57)

Skrifterna beställs från:

Örebro universitetsbiblioteks hemsida: www.ub.oru.se

Repro, universitetets tryckeri, tel. 019-30 32 53

(Frakt samt moms tillkommer för privatpersoner)

Stadsmiljögruppen (1991) *Samhälle, Natur och Byggd miljö. En programskrift.* 37 s. Gratis.

1. **Danermark, B. och Ekström, M.** (1989) *Forskning om sambandet mellan flyttning och hälsa. En översikt.* 56 s. 50 kr.

2. **Ekström, M.** (1989) *Konflikt, samverkan och boendeflyttande. Erfarenheter från ett utvecklingsarbete i samband med ombyggnaden av Stjärnhusen i Rosta.* 56 s. 50 kr.

3. **Schéele, A. och Elander, I.** (1989) *Evaluating Housing Renewal Policy. An interest-oriented approach.* 21 s. Slutsåld.

4. **Vintheimer, S. och Danermark, B.** (1989) *Ombyggnad i bostadsrätt. Projektbeskrivning och situationsanalys. Arbetsrapport 1: Sånglärkan – forskning om ombyggnad i bostadsrätt.* 33 s. 40 kr.

5. **Holm, L.** (1989) *Visioner och byggande – om fyrtio år och framtid i Örebro.* 25 s. 40 kr.

6. **Strömberg, T.** (1989) *Mönsterstaden. Mark- och bostadspolitik i efterkrigstidens Örebro.* 38 s. 40 kr.

7. **Borgegård, L-E, Ekström, M. & Schéele, A.** (1989) *Flyttningar och lokalt förändringsarbete i Bergslagen.* 35 s. 40 kr.

8. **Elander, I.** (1989) *New Trends in Social Housing. The Case of Sweden.* 28 s. Slutsåld. (Reviderad version publicerad i Housing Studies vol 6, 1991).

9. **Elander, I. & Montin, S.** (1989) *Decentralization and Control. Central and Local Government in Sweden*. 28 s. Slutsåld. (Reviderad version publicerad i Policy and Politics vol 18 1990).
10. **Holm, L., Kaul, S., Lundqvist, L. & Strandberg, L.** (1990) *Stadsbyggnad, bostadsförsörjning och vardagsmiljö. En rapport från temaveckan "Stadsbyggnad i utveckling", Örebro*. 47 s. 60 kr.
11. **Lidskog, R. & Elander, I.** (1990) *Beslut och konflikt i samband med lokalisering av miljöfarligt avfall. En projektbeskrivning*. 20 s. 40 kr.
12. **Lidskog, R.** (1991) *Ideell, kommersiell eller offentlig service? En utvärdering av projektet "Samordnad boendeservice i Gamla Hjärsta, Örebro"*. 41 s. 50 kr.
13. **Strömberg, T.** (1991) *Housing Strategies in Europe, c. 1880-1930. The Case of Sweden*. 24 s. 40 kr.
14. **Sandell, K.** (1991) *The Role of Outdoor Life and "friluftsliv" in Shaping Environmentalism*. 16 s. 40 kr.
15. **Lekare, K.** (1991) *Livet lät sig inte läggas till rätta. En utvärdering av projektet Hemservice i Mellringe, Örebro*. 45 s. Slutsåld.
16. **Elander, I. & Gustafsson, M.** (eds.) (1991) *The Re-emergence of Local Self-government in Central Europe: the First Experience* 117 s. 100 kr.
17. **Regnås, A.** (1992) *Det svenska miljöengagemangets framväxt 1960-90*. 22 s. 50 kr.
18. **Strömberg, T. & Elander, I.** (1992) *Från citysanering till den måttfulla staden. Utgång punkter för en studie av stadsförnyelse i svensk efterkrigspolitik*. 21 s. 50 kr.
19. **Gustafsson, M.** (1993) *From Biocides to Sustainability. Swedish Environmentalism 1962-1992*. 43 s. 50 kr.
20. **Gustafsson, M. & Lidskog, R.** (1992) *State, Market and Civil Society. Some Considerations on the Concept of Civil Society*. 55 s. 70 kr.
21. **Hjorth Aronsson, C.** (1993) *Markbacken – ett bostadsområde från 1960-talets början. En empirisk studie*. 30 s. 50 kr.

22. **Green, A.** (1993) *Daggmaskar och råttor – en uppsats om kompostering*. 37 s. 50 kr.
23. **Brikell, B.** (1993) *Ozon & Politik – processtudie av en internationell regim*. 64 s. 75 kr.
24. **Tsenkova, S.** (1993) *From Planning to Markets: Bulgarian Housing Policy Reform*. 78 s. 80 kr.
25. **Lidskog, R.** (1994) *On Studying Social Movements, A Methodological Perspective*. 30 s. 50 kr.
26. **Brikell, B.** (1994) *The Politics of Ozone*. 30 s. 50 kr.
27. **Elander, I., Zikharevich, B. and Wikström, A-C.** (eds) (1994) *Local Selfgovernment, Housing and Urban Policy in Russia and Sweden*. Report from a conference at the University of Örebro 18-24 April 1994. 180 s. 100 kr.
28. **Hjorth Aronsson, C.** (1994) *Ladugårdsängen – en stadsdel från 1990-talets början. En empirisk studie*. 75 kr.
29. **Schéele, A.** (1994) *Så vill vi bo. Om gemensamt och särskiljande i våra bostadsdrömmar*. 75 kr.
30. **Åquist, A-C.** (1994) "Så lite besvär för så mycket nytta"! En utvärderingsstudie av sophanteringen och komposteringen i kollektivhuset på Ladugårdsängen. 40 s. 50 kr.
31. **Johansson, M. & Uddin, T.** (1994) *Frihet & Tolerans. Debatt och konflikt kring lokaliseringen av en syriansk-ortodox kyrka och ett islamiskt kulturcentrum i Örebro*. 45 s. 50 kr.
32. **Hjorth Aronsson, C.** (1995) *Boendeplanering och kommunalnämnder. Teoretiska utgångspunkter*. 33 s. 50 kr.
33. **Rouba, H. & Markowski, T.** (1995) *Town Planning under Post-Communism. The Case of Poland*. 38 s. 50 kr.
34. **Ilshammar, L. & Persson, G.** (1995) *Riva eller bevara? Fallen Hållstugan och Wadköping i Örebro*. 97 s. 75 kr.
35. **Lidskog, R. & Hjalmarsson, B.** (1995) *Gift – avfall – resurs? Framväxten av den svenska politiken för miljöfarligt avfall 1960-94*. 59 s. 75 kr.

36. **Lekare, K.** (1995) *Boendeform och sociala kontakter. En beskrivning av det sociala livet i tre bostadsområden ur några barnfamiljers perspektiv.* 120 s. 100 kr.
37. **Lidskog, R.** (1996) *Kommunikation, kunskap och konflikt. Samrådets väsen och villkor.* 37 s. 65 kr.
38. **Åquist, A-C.** (1996) *The Form of Cities in an Ecological Perspective.* 20 s. 50 kr.
39. **Lidskog, R.** (1997) *Bringing Communication back in?* 41 s. 80 kr.
40. **Fahlén, A.** (1998) *Urban regimteori – I perspektiv av debatten om 'community power'.* 104 s. 80 kr.
41. **Johansson, M.** (1998) *Stadsförnyelse, invandrare och social exkludering.* 95 s. 80 kr.
42. **Ambrose, P., Danermark, B. och Grinchel, B. et al** (1998) *A Comparative Study of Housing Privatisation in Russia, Sweden and the UK.* 123 s. 80 kr.
43. **Sandberg, A.** (1998) *Veteranjärnväg och turism längs järnvägen mellan Otterbäck och Ervalla.* 90 s. 60 kr.
44. **Granberg, M. och von Sydow, Å.** (1999) *Vart tog den rationella planeringen vägen? Om planeringstänkande i Sverige under tre årtionden.* 90 s. 90 kr.
45. **Khakee, A. och Low, N.** (1999) *The Urban Policy Domain in Sweden and Australia: the Transition from Fordism to Liberal Productivism.* 74 s. 90 kr.
46. **Lidskog, R.** (2000) *Staten, våldet och samhället ur liberalt, kommunitarianskt och postmodernt perspektiv.* 110 s. 100 kr.
47. **Martinsson, L.** (2000) *Gated Communities – framtidens boende?* 78 s. 90 kr.
48. **Larsson, J.** (2000) *Formal Consensus and Democracy.* 82 s. 100 kr.
49. **Åquist, A-C.** (2001) *Den miljövänliga staden. En forskningsöversikt.* 64 s. 80 kr.
50. **Scherlund, E.** (2001) *SAP och kommunalpolitiken 1928-1940. En studie av Örebro socialdemokraters väg mot makten.* 129 s. 110 kr.

51. **Larsson, J.** (2001) *Förrättning konsensus och demokrati*. 119 s. 100 kr.
52. **Lekare, K.** (2001) *Område och brott. En studie om variationer i brottslighet i tre bostadsområden i Örebro*. 140 s. 110 kr.
53. **Sandström U.** (2002) *Green Structure and Biological Diversity in Swedish Urban Environment*. 84 s. 100 kr.
54. **Khakee, A. & Johansson, M.** (2002) *Berättelser om invandrares inflytande i Örebros stadspolitik*. 109 s. 100 kr.
55. **Centre for Housing and Urban Research and Man-Technology-Environment Research Centre.** (2003) *Local implementation of national and global environmental goals. Platform for research within the profile area: Human environment, communicative processes and democracy*. 46 s. 50 kr.
56. **Elander, I., Montin, S., Granberg, M. & Gustavsson, E.** (2003) *Climate change, mitigation and adaptation. The local arena*. 123 s. 100 kr.
57. **Granberg, M.** (2003) *Kommunikativ process eller beslutsentreprenad. Politiker, planerare och medborgare i samhällsplaneringen*. 195 s. 110 kr.
58. **Centrum för Urbana och Regionala Studier/Institutionen för fysisk planering, Blekinge Tekniska Högskola** (2005) *Lärande om regioner och städer. Forskning, Utbildning, Praktik*. 64 s. 50 kr.
59. **Andersson, A. & Elander, I.** (2005) *Staden som livsmiljö – vision och verklighet. Slutrapport från ett forskningsprogram*. 89 s. 50 kr.
60. **Uggla, Y. & Lidskog, R.** (2006) *Att planera för en osäker framtid. Kommuners arbete inför hotet om ett förändrat klimat*. 58 s. 50 kr.
61. **Lundgren Alm E., Sandström U. G. & Elander, I.** (2007) *Biologisk mångfald i staden. Teori, politik, praktik*. 74 s. 50 kr.
62. **Montin, S., Hansén, C., Lennqvist Lindén, A., Olsson, J., Åborg, C.** (2008) *Mellan kontinuitet och förändring. Utvärdering av den nya nämndorganisationen i Uppsala kommun*. 319 s. (Finns som pdf på www.oru.se/cures)
63. **Hedlund, G.** (2008) *Regionala partnerskap, kön och demokrati*. 43 s. 50 kr.

64. **Mobjörk, M.** (2009) *Crossing boundaries: the framing of transdisciplinarity*. 96 s.

66. **Ojala, M., Rikner, A.** (2010) *Att hantera det ambivalenta. Unga vuxnas attityder och beteende gällande energisparande i hemmet*. 145 s.

67. **Lennqvist Lindén, A.** (2011) *Flen i förändring. En utvärdering av kompetensutvecklingsarbetet bland kommunens chefer för ökad jämställdhet och mångfald*. 43 s.