



# **MOT ÖKAD JÄMSTÄLLDHET** **JÄMSTÄLLDHETSARBETET I KALIX KOMMUN**

Aysegül Erdogan och Cecilia Ranlund Luleå Tekniska Universitet

HT20

## Sammanfattning

Kalix kommun påbörjade år 2018 ett jämställdhetsarbete i projektform som utgår från den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet, vilken introducerades av kommun- och regionförbundens samarbetsorganisation (CEMR) år 2006. Ambitionen är att säkerställa lika bemötande, rättigheter och möjligheter oavsett kön och därigenom nå visionen om en mer jämställd och attraktiv kommun. Projektet som kommunen deltar i heter just ”Mot jämställda och attraktiva kommuner” och pågår mellan 2018 och 2021. Kalix kommun har, liksom flertalet andra deltagande kommuner, riktat fokus mot det målet som rör mer jämställd utbildning. Målet är att jämställdhetsinsatserna ska integreras och förankras i ordinarie verksamhet och i ett senare skede få spridning till andra verksamheter och kommuner. Denna utrednings uppdrag har varit att försöka identifiera framgångs- och hindersfaktorer i det löpande jämställdhetsarbete som utgår från projektet och berör kommunens skolverksamhet. Utredningens ambition har vidare varit att undersöka hur projektets nyckelaktörer på politisk nivå; kommunens mellanskikt, tolkar jämställdhet. En kvalitativ, semistrukturerad intervju har använts som metod, i kombination med inläsning av dokument bestående av projektplan och kommunens handlingsplan. Den teoretiska referensramen har utgjorts av interventionsteori vilken bl.a. innefattar de tre villkoren kunna, förstå och vilja, som har använts som verktyg i den åtföljande analysen. Utredningens resultat visar, liksom tidigare forskning, att faktorer som engagemang från ledning och chefer, ett nära ledarskap och tydliga målvisioner är några av de viktigaste faktorerna för en lyckad implementering av jämställdhetsinsatser. En påtaglig utmaning har visat sig vara att integrera jämställdhet i den ordinarie, dagliga verksamheten. Resultatet visar också att tolkningen av jämställdhet varierar mellan aktörer i de skilda skikten. Utifrån utredningens resultat rekommenderas en löpande, informell utvärdering i form av reflekterande gruppsamtal där samtliga nyckelpersoner medverkar för att främja gemensam tolkning och praktisknära, innovativa arbetssätt.

Nyckelord: Jämställdhet, Kalix kommun, förskola, mellanskikt, CEMR.

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
1.2 Bakgrund .....	4
1.3 Problemformulering .....	5
1.4 Syfte och frågeställningar.....	7
1.5 Avgränsningar .....	7
1.6 Disposition .....	8
2. Tidigare forskning .....	9
2.1 Implementeringsprocessen .....	9
2.2 Framgångs- och hindersfaktorer.....	11
3. Teoretiskt ramverk .....	14
3.1 Interventionsteori .....	14
3.2 Lundquists kunna, förstå, vilja .....	17
4. Metod .....	19
4.1 Kvalitativa intervjuer.....	19
4.2 Urval.....	19
4.3 Genomförande .....	20
4.4 Idéanalys.....	20
4.5 Validitet och reliabilitet.....	22
4.6 Etiska överväganden .....	23
5. Empiri.....	24
5.1 Projektledaren berättar .....	24
5.2 Handlingsplan enligt CEMR-deklarationen .....	26
5.3 Projektplan ”På väg mot jämställda och attraktiva kommuner” .....	27
5.4 Kommunalråd.....	29
5.5 Barn- och utbildningsnämndens ordförande .....	30
5.6 Skolchef.....	31
5.7 Rektor.....	32
5.8 Varför jämställdhet?.....	33
5.9 Jämställdhet – en tolkningsfråga .....	35

5.10 Utmaningar i jämställdhetsarbetet.....	37
6. Analys - kunna, förstå och vilja .....	41
6.1 Kunna – Hinders- och framgångsfaktorer .....	41
6.2 Förstå - Tolkningsfrågan .....	45
6.3 Vilja - Varför jämställdhet .....	46
7. Slutsatser .....	48
8. Utredningens rekommendationer .....	52
Referenser.....	53
Bilaga 1. Intervjuguide .....	55

## 1. Inledning

Det första kapitel omfattar studiens grundläggande delar som exempelvis bakgrund, problemformulering, syfte och frågeställningar, i detta avsnitt behandlas även avgränsning, disposition samt tidigare forskning.

### 1.2 Bakgrund

Förenta nationerna (FN) beslutade 2015 om en nytt utvecklingsagenda, Agenda 2030, som består av 17 globala mål med 169 delmål samt medel. Detta för att bidra till en ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbar utveckling. Målen ska vara uppnådda till år 2030 i alla världens stater. Utgångspunkten för Agenda 2030 och de globala målen syftar till att uppnå jämställdhet och egenmakt för alla flickor och kvinnor, utrota hunger och fattigdom, säkerställa skydd för naturresurser och planeten samtidigt som mänskliga rättigheter ska förverkligas för alla (FN 2020). Sveriges genomförande av Agenda 2030 presenteras i propositionen, Prop. 2019/20:188. Propositionen betonar vikten av att Agenda 2030 bör integreras i ordinarie processer. Regeringen menar att Sverige bör genomföra Agenda 2030 i dess tre dimensioner, det vill säga, den sociala, den ekonomiska samt den miljömässiga. Genomförandet måste dessutom omfattas av agendans alla principer, ingen princip får uteslutas. Propositionen poängterar även behovet av samarbete internationellt samt inom EU. Av propositionen framgår det dessutom vikten av samverkan och integrering med aktörer i hela samhället (Regeringen 2020).

Jämställdhetsarbetet som har påbörjats tar dock avstamp i de europeiska kommun- och regionförbundens samarbetsorganisation (CEMR) som lanserade 2006 en deklARATION för jämställdhet. Utgångspunkten för deklARATIONEN var medborgarperspektivet med vikt på medborgarnas behov i centrum tillika att lika bemötande inom kommunen bör säkerställas. Den europeiska deklARATIONEN understryker att jämställdhet behöver integreras i organisationernas ordinarie verksamhet samt beslutprocesser (Norrbottnenskommuner 2020). Utvecklingsarbetet pågår mellan 2018 och 2021.

CEMR- deklARATIONEN skiljer sig dock från Sveriges lagstadgade skyldigheter att upprätthålla en diskrimineringsplan och jämställdhetsplan. Detta innebär att CEMR- deklARATIONEN riktar sig på jämställdhet i stort medan exempelvis diskrimineringslagen gäller förhållandet mellan

arbetsökande/arbetstagare och arbetsgivare. Således ersätter CEMR- deklARATIONEN inte diskrimineringsplan och jämställdhetsplan utan allt arbete inom jämställdhet ska genomsyras av jämställdhetsintegrering som metod (Kalix 2014).

Den svenska regeringens främsta strategi för jämställdhetspolitiken har varit jämställdhetsintegrering som antogs av EU 1996 samt FN 1995.

Jämställdhetsintegreringens främsta ambition är att åstadkomma ett jämställt samt långsiktigt hållbart samhälle. Integreringen sker genom att jämställdhetsperspektivet innefattas i alla verksamhetsområden likaså i alla led av planering, beslutsfattande och verkställande (Kalix 2014). Utvecklingsarbetet drivs av Norrbottens kommuner och omfattar fem deltagande kommuner: Gällivare, Haparanda, Övertorneå, Jokkmokk och Kalix (Norrbottenskommuner 2020). Kommunerna arbetar på tre nivåer; politisk nivå, tjänstepersoner i chefsposition samt pilotverksamhet; d.v.s. testverksamhet. Det är kommunerna som väljer sina pilotverksamheter. Länsstyrelsen i Norrbotten har tagit fram en strategi ”*Norrbottens strategi för jämställdhet*” som har varit vägledande för många aktörer (Forsman 2020). Region Norrbotten och samtliga kommuner undertecknade jämställdhetsdeklARATIONEN 2014. Norrbottens läns ambition är att bli det mest jämställda länet i Sverige. Luleå tekniska universitet och Region Norrbotten tillför kunskapsstöd och processtöd till projektet. Insatser och aktiviteter genomförs utifrån kommunernas utmaningar och behov. Norrbotten har valt att fokusera på tre av de sex nationella målen, vilka är följande: jämställd hälsa, jämställd utbildning samt att mäns våld mot kvinnor ska upphöra. Kommunerna har främst prioriterat målet mot mer jämställd utbildning (Forsman 2020). Utvecklingsarbetet avser utprovande av nya arbetssätt för att skapa långsiktiga processer, vilka utgår från tidigare erfarenheter och kunskaper (Norrbottenskommuner 2020).

### 1.3 Problemformulering

Det sker en allt större efterfrågan av jämställdhetsinsatser i organisationer och företag. Men forskning visar att klassiska åtgärder för ökad jämställdhet inte är tillräckliga. Det är en lång krokig väg att gå, från upprättande av jämställdhetsmål till praktiskt genomförande. Malin Lindberg, professor vid Luleå tekniska universitet, menar i en intervju i Svenskt näringsliv (2018) att det krävs ett innovativt nytänkande vad gäller målsättning, involvering av medarbetare och typen av åtgärder. Det är oerhört stora, komplexa system som behöver förändras och därför finns också behov av att öppna upp för nya angreppssätt. De mål som

formuleras bör inte vara fastlåsta på kvantiteten, vilket ofta är fallet. Således är det inte tillräckligt att eftersträva en jämn könsfördelning utan nödvändigt att försöka skapa en helhetsbild av hur verksamheten ska se ut för att vara mer jämställd. Åtgärderna på vägen mot målet behöver ett stort mått av nytänkande, med ett större fokus på att medarbetarna ska involveras i processen hela vägen så att samtliga berörda är mera praktiskt inkluderade i arbetet för jämställdhet (Svenskt näringsliv 2018).

Forskaren Malin Lindberg (2020) beskriver utvecklingsarbetet för jämställdhetsarbetet i Norrbottens kommuner i sin forskningsanalys (Lindberg 2020, 3). Kommunernas arbete för ökad jämställdhet tar uttryck i det pågående jämställdhetsprojektet "Mot jämställda och attraktiva kommuner." Genom den europeiska CEMR-jämställdhetsdeklarationen, som sedan tidigare har undertecknats av alla kommuner i Norrbotten, har kommunerna stöd i implementeringen av jämställdhetsinsatser. Deklarationens syfte är att säkerställa lika möjligheter och lika bemötande oavsett kön inom kommunala verksamheter. Den är ett verktyg för att integrera jämställdhetsperspektivet i kommunernas politiska beslutsfattande och i de praktiska verksamheterna. Men en uppföljning av hur CEMR-deklarationen har implementerats i Norrbotten visar att det råder stor variation mellan kommunerna, skriver Lindberg. Vissa kommuner har i princip inte implementerat den alls medan andra kommuner har jobbat systematiskt och strategiskt med implementeringen av jämställdhetsinsatser. Det kunde också konstateras att ansvarsfördelningen för implementeringen inte sällan är oklar inom kommunerna. Man kunde därtill notera skillnader mellan den politiska ledningens tolkning av uppdraget i jämförelse med verksamma i lägre skikt och hos kommunala medarbetare ute i verksamheterna (Lindberg 2020, 4-5).

Vid en intervju som genomfördes med Karin Forsman, projektledare för "Mot attraktiva och jämställda kommuner" vid uppstarten till denna utredning, framgick att det råder utmaningar i arbetet med jämställdhetsintegreringen. Forsman menar att problemet har varit själva operationaliseringen av formulerade mål och visioner i kommunerna. Ett särskilt intresse har riktats mot den politiska nivån för att kunna utröna hur aktörer i "mellanskiktet" formerar sig kring jämställdhet. Genom att fokusera på aktörer på den politiska nivån av kommunen är det möjligt att skapa förståelse för engagemang och drivkraft i jämställdhetsarbetet.

## 1.4 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppdraget är att undersöka hur jämställdhet uppfattas bland verksamma inom Kalix kommuns ledning, med fokus på skolverksamheten i genomförandet av projektet ”*På väg mot jämställda och attraktiva kommuner.*” Vidare är målet att skapa en bild av vilka orsaksfaktorer till jämställdhetsarbetet som lyfts fram genom att få svar på frågan ”varför jämställdhet”? Studiens genomgripande syfte är att utröna vilka risk- och framgångsfaktorer som uppkommer i omvandlandet från dokument till praktisk och hållbar implementering av jämställdhet och att utröna hur jämställdhet uppfattas bland nyckelaktörer samt hur detta påverkar implementeringen av jämställdhetsarbetet i Kalix kommun.

Utifrån studiens syfte formuleras följande frågeställningar:

- Hur ser projektets nyckelaktörer i Kalix på frågan om varför arbete för ökad jämlikhet ska prioriteras?
- Förekommer olika tolkningar av jämställdhet hos aktörerna?
- Vilka hinder- och framgångsfaktorer möter projektets nyckelaktörer i jämställdhetsarbetet?

## 1.5 Avgränsningar

Eftersom utredningen och rapportskrivningen är väldigt tidsbegränsad, har vi valt att studera jämställdhetsarbetet i en av de fem kommunerna som deltar i projektet. Valet föll på Kalix av två skäl. Dels är kommunen nära rent geografiskt, dels har Kalix enligt projektledaren kommit en bra bit på väg i jämställdhetsarbetet inom projektet, vilket betyder att det finns ett stort mått av empiri att tillgå. Vidare var det tänkt att göras en avgränsning kring vilket av de fem nationella jämställdhetsmålen som skulle vara i fokus. Det valet blev dock automatiskt inkluderat i valet av kommun, eftersom det visade sig att Kalix, liksom flertalet andra deltagande kommuner, arbetar främst mot det målet som handlar om en mer jämställd utbildning. Därav blev jämställdhetsarbetet i Kalix kommuns skolverksamhet studiens fokus. Eftersom jämställdhetsarbete genom projektet sker i förskola såväl som i grundskola, gjordes ytterligare en avgränsning mot förskoleverksamheten vid en specifik förskola i kommunen. Att valet föll på förskolan beror på att vi fått veta av vår uppdragsgivare att rektorn vid den verksamheten har arbetat med projektet sedan start.



Ytterligare avgränsning har skett i samband med utvalda nyckelaktörer som ligger till grund för studiens empiri. Detta innebär att utredningens material bygger på information från specifika styrande aktörer inom jämställdhetsprojektet.

## 1.6 Disposition

Studiens börjar med en sammanfattning. Därefter presenteras bakgrund, problemställning, syfte och frågeställningar samt de avgränsningar som gjorts. samt tidigare forskning. I kapitel två presenteras tidigare forskning. Kapitel tre består av det teoretiska ramverket varpå studiens metod och etiska överväganden beskrivs i kapitel fyra. En framställning av empirisk data följer i kapitel fem. De data som framställts analyseras i kapitel sex och mynnar i slutsatser i det sjunde kapitlet, som återkopplar till tidigare delar samtidigt som förslag till fortsatt undersökning presenteras. Rapporten avslutas med rekommendationer som utredningen formulerar utifrån resultatet i kapitel åtta.

## 2. Tidigare forskning

### 2.1 Implementeringsprocessen

Evert Vedung, professor i statsvetenskap vid Institutet för bostads- och urbanforskning i Uppsala (2016), beskriver implementering som en beteckning för genomförandet av offentliga interventioner. Han menar att den uppmärksamhet som ägnas åt interventionen i tillblivelseskedet inverkar på den senare implementeringen: Ju mer uppmärksamhet som ägnas åt interventionen, desto större framgång kan implementeringen få. Åtskilliga aktörer medverkar endast på deltid i tillkomstprocesser eftersom de måste spela många andra roller samtidigt. De kan inte infinna sig på alla möten eftersom de spelar många roller samtidigt, eller de måste avvika innan mötena är över. Vissa deltagare försvinner, andra tillkommer. Vidare påverkas uppmärksamhetsnivån av antal frågor som konkurrerar på agendan samt av hur ett specifikt ingripande inbakas i ett större reformpaket (Vedung, 2016, 120).

Det som implementeras kan finnas till som ett koncept eller en idé, som ska förverkligas i en viss verksamhet, skriver Vedung (2016). Implementeringstekniskt kan det exemplifieras med att kommunstyrelsen beslutar att en metod ska utprovas. Beslutet ska implementeras genom att metoden tolkas; ”översätts,” varpå beslut om utprovning i mindre skala tas. Beslutet implementeras genom att verksamheter (t.ex. skolektorn) väljs ut som försöksfält varpå pilotverksamheter väljs inom den verksamheten. Lärdomar av försöket ska sedan samlas in, diskuteras och fastställas varpå metoden ska börja tillämpas i ordinarie verksamheter i den egna kommunen (Vedung 2016, 36.)

Vedung (2016) betonar vikten av politikerns roll i implementeringen i offentlig verksamhet. Han skriver att om det finns politiskt stöd i samband med en interventions tillblivelse, påverkas resultatet i positiv riktning. Såväl stödets omfattning som intensiteten ger effekter i implementeringen. Politisk uppmärksamhet från start är därmed av stor vikt (Vedung 2016, 121). Objekt för implementeringsanalys kan sorteras in som *integrerad politik*. Vedung (2016) beskriver hur sådan politik uppstår när det initieras en ny sakinriktad policy och införlivas i redan existerande policys. Avsikten är att problemområdet (t.ex. jämställdhet mellan könen) ska inkorporeras i alla befintliga, relevanta sektorer i samhället, då den är en angelägenhet för alla medborgare i samhället (Vedung 2016, 33).

Vedung (2016) lyfter också betydelsen av berörda aktörers deltagande i implementeringen från start – de som ska realisera målen. Om de berörda (t.ex. chefer eller tjänstemän i verksamhet där implementering ska ske) ges delaktighet, från interventionens tillkomst till att själva implementeringen sker, skapas en ansvarskänsla hos de berörda vilket sedan underlättar implementering. Vedung (2016) beskriver tillblivelsen som ett förlopp i vilket deltagarna har dialog och ”skriver fast” sig i tankesätt och uppfattningar, som sedan läggs till grund för fastställande av policy. Samspråkande är en viktig förutsättning för en lyckad implementering, menar han (Vedung 2016, 119).

Vedung (2016) diskuterar vidare frontbyråkraters handlingsutrymme genom interventionens tillblivelse i praktiken. Om frontbyråkraterna (t.ex. lärarna i skolan, förf. anm.) har väldigt varierande uppgifter varav samtliga inte kan standardiseras, bör styrningen uppifrån lämna utrymme för frontbyråkraten att efter eget omdöme situationsanpassa sitt arbete så att implementeringen blir träffsäker (Vedung 2016, 92). Interventioners genomslagskraft påverkas också av i vilken grad inblandade aktörer och slutmottagare förstår och uppfattar den, och även om aktörerna förstår så spelar deras vilja stor roll. Vidare uppstår bättre implementeringsresultat genom att frontbyråkrater och slutmottagare samverkar. Implementering sker i vertikal samproduktion mellan frontbyråkrater och slutmottagare, där även slutmottagarnas bidrag är av stor betydelse (Vedung 2016, 108). Ett inslag i förståelsefaktorn är att interventionen kan transformeras när implementeringsaktörer tar emot den. Genomförare på högsta eller mellersta implementeringsnivåerna, samt individerna i enheterna, filtrerar, sorterar och etiketterar interventionen genom sina respektive begreppsapparater. Aktörerna kan uppträda aktivt, men selektivt och sorterande. De kan förvisso också agera passivt. Det är därför värt att studera genomförarnas intellektuella avsikter och tolkningar. Det är inte enkelt för dem som utformar interventionen att kommunicera avsikterna till högsta och mellersta verkställare, konstaterar Vedung. Han betonar vikten av kommunikation av ord och dess betydelse i genomförandet av offentlig politik (Vedung 2016, 83-85). Språkliga, idéburna problemformuleringar kan vinklas och låsas fast vid vissa specifika synsätt. Otydligheter och olika tolkningar ger implementerare ett eget manöverutrymme, vilket påverkar genomförandet, kan resultera i olika sorts handlande och kan därmed skapa implementeringsproblem (Vedung 2016, 65).

Vedung (2016) konstaterar också, genom sin och andras forskning, att implementering alltid blir annorlunda än det var tänkt från början. Interventioner anpassas och förändras, och en

förberedelse på detta fenomen är positivt för implementeringen. Att medverka i detta exemplifierar Vedung med vad han kallar reflekterande samtal, med fördel i grupp; en ”informell utvärdering.” Med reflektion syftar Vedung på individers intellektuella och värderingsmässiga utforskning av ens egna intentioner och det egna implementeringsarbetet, i syfte att uppnå bättre förståelse och tydligare värdering av såväl sig själv som övriga inblandade aktörer i implementeringsprocessen (Vedung 2016, 72-73).

Vidare problematiserar Vedung (2016) studiet av implementeringsprocesser. Utvärderingar anses generellt inte vara tillämpliga vid implementeringar, men utvärderingar kan likväl, menar Vedung, avse verksamheters implementerings-processer, organiseringen vid ett besluts tillkomst och utfall – inklusive tolkningar av vad beslutet faktiskt innehåller och betyder. Vidare betraktas implementeringsanalyser allmänt som beskrivande och förklarande, inte värderande. Men processutvärdering innebär empiriska kontroller av implementeringskedjan; från berörda aktörers tolkningar av en intervention fram till frontbyråkraternas slutprestationer (Vedung 2016, 150-151).

## 2.2 Framgångs- och hindersfaktorer

Forskning som har bedrivits vad rör framgångsfaktorer och riskfaktorer i implementering av jämställdhetsinsatser har sammanställts i en analys gjord av professor Malin Lindberg (2020) vid Luleå tekniska universitet. Faktorer som bidrar till att det sker en minskning av hierarkiska och segregeringe könsmonster i organisation och samhälle, benämns i analysen som framgångsfaktorer. En av de viktigaste framgångsfaktorerna har av tidigare forskning visat sig vara att jämställdhetsinsatserna ska vara systematiska. Det betyder att arbetet ska struktureras med stegvisa insatser som nulägesanalys, målformulering, åtgärder och uppföljning. En annan essentiell framgångsfaktor är att insatserna ska vara bestående på längre sikt; att de utförs kontinuerligt under en längre tidsperiod. Vidare ska insatserna vara konkreta, d.v.s. att de ska vara lättförståeliga, genomförbara och ska kunna utvärderas i den praktiska verksamheten. En faktor som också är av väldigt stor betydelse är att jämställdhetsinsatserna ska bli en integrerad del i ordinarie verksamhet; att alla områden och nivåer ska omfattas av insatserna, vilket förutsätter att organisationens högsta ledning tar ett aktivt ansvar i integreringsprocessen av insatserna i befintliga styrprocesser. Chefer på mellannivå har vidare ansvaret att integrera jämställdhet i sina verksamheter. Ytterligare en framgångsfaktor som identifierats i tidigare forskning är att involvera medarbetarna i

jämställdhetsinsatsernas samtliga faser, då dessa är de som huvudsakligen genomförs för insatserna praktiskt i verksamheten. Därtill behövs en balans mellan det centrala och lokala, vilket innebär en avvägning mellan standardiserade beslut och flexibilitet ute i verksamheterna. En ytterligare framgångsfaktor är att ta tillvara på de befintliga kunskaper och erfarenheter som finns i form av t.ex. forskning från tidigare jämställdhetsarbete, varför kombinationen av teori och praktik är mycket betydelsefullt för en lyckad implementering av jämställdhetsinsatser. Detta bör kompletteras med en kombination av innovativa och traditionella metoder, där traditionella sådana handlar om t.ex. kartläggning av organisationens könsmonster och jämställdhetsutbildning i ledning, medan de innovativa metoderna omfattar en nytänkande samverkan mellan olika yrkespositioner och enheter (Lindberg 2020, 3-4).

En framgångsfaktor i avstampet till jämställdhetsarbetet genom projektet ”*Mot jämställda och attraktiva kommuner*” har varit, förklarar Lindberg vidare i analysen, att hänvisa till undertecknandet av CEMR- deklARATIONEN. Det innebär att ett sätt att motivera kommunerna till implementeringen av utvecklingsarbetet för jämställdhet; det var någonting som kommunerna redan - genom påskrivande av CEMR, hade åtagit sig att följa. En annan faktor vad avser framgång är att arbetet har förankrats på flera olika nivåer i kommunerna, i allt från högsta ledning till mellanchefer och övriga medarbetare. Detta överensstämmer med tidigare forskning som pekar på att det är viktigt att involvera samtliga verksamhetsnivåer i jämställdhetsarbetet. Vidare gynnas implementeringsarbetet starkt av att högsta ledningen, såväl politisk som verksamhetsledning, antar ett tydligt ledarskap för att driva jämställdhetsarbetet framåt. Forskning pekar på att det är av stor vikt att ledningen tar ett aktivt, strategiskt ansvar ända från start (Lindberg 2020, 9). Något som också ökar potentialen för framgång är, skriver Lindberg vidare, att det sker en balanserad styrning uppifrån, s.k. top-down-styrning med styrning nedifrån, bottom-up-styrning. Det innebär att det ska finnas en balans mellan mål och riktlinjer som angetts av högsta ledningen och de insatser som görs ute i pilotverksamheterna. Att säkerställa styrningen av utvecklingsarbetet genom att kombinera olika sorters styrdokument är även det en faktor som bäddar för framgång i jämställdhetsarbetet. Det handlar om att kombinera framtagandet av särskilda handlingsplaner för kommunernas jämställdhetsinsatser med integrering av styrningen vad avser jämställdhetsinsatser i kommunernas ordinarie styrdokument (Lindberg 2020, 10). Praktisk utprovning av olika tillvägagångssätt i genomförandet av jämställdhetsarbetet är även det faktor som genererar framgång. Det kan handla om att använda olika verktyg och genomföra

olika aktiviteter för jämställdhet i kommunernas praktiska verksamheter. Slutligen; en framgångsfaktor som också har identifierats, är att säkerställa att ledare, chefer och medarbetare även tillämpar kunskaper om jämställdhet och förändring i kommunernas praktiska verksamheter (Lindberg 2020, 12).

Vidare framgår av Lindbergs analys att riskfaktorer i jämställdhetsinsatser, på omvänt sätt, är sådana faktorer som bidrar till att hierarkiska och segregande könsmonster består. Det handlar om kortsiktiga insatser, vilka införs och pågår under en begränsad tidsperiod, eller att insatserna sker som ett sidospår i ordinarie verksamhet. Begränsning kan exempelvis ske till vissa delar av verksamheten eller att man begränsar insatserna till att enbart beröra kvantitativa aspekter som könsfördelning. En riskfaktor som också belyses i analysen är att insatserna är alltför abstrakta och teoretiska, att de innebär kunskapshöjning men inte kompletteras med stöd och metoder för praktiskt arbete (Lindberg 2020, 4). Ännu en faktor som försvårar implementeringen av jämställdhetsinsatser är enligt forskning bristande kommunikation mellan kommunernas skilda insatsnivåer, d.v.s. mellan nyckelaktörer i de olika skikten (Lindberg 2020, 10).

### 3. Teoretiskt ramverk

I det här kapitlet presenteras studiens teoretiska ramverk. En avgränsning av teoretiska ramverket har gjorts för att belysa teorin väsentliga delar tillika hur den används i relation till denna studie.

#### 3.1 Interventionsteori

I denna utredning kommer interventionsteorin att användas i samband med Lundquists (1987) teoretiska styrningsmodell och dess tre villkor (se nedan). Respektive teorier kommer att användas då interventionsteorins främsta ambition är att utröna uppfattningar om hur interventionen från början är tänkt att fungera. Vedung (2009) hävdar att det är ytterst ovanligt med en renodlad interventionsteori som från början varit kategoriserad samt ordnad med hjälp av begrepp såsom slutprestationer, genomförande, innehåll, åtgärder etc. Vedung menar att det är forskaren som tolkar den råa teorin som följaktligen får inslag av forskarens egen konstruktion, detta kallas för rekonstruktiv tolkning (Vedung 2009, 52). Detta kan å andra sidan leda till osäkerhet vid tolkning vilket tyder på ett behov av en systemmodell för att strukturera upp teorin. Denna utredning tar fasta på Lundquists (1987) tre villkor för att skapa begreppsliga ramar varpå dessa begrepp arrangeras och organiseras. Detta innebär att Lundquists (1987) teoretiska styrningsmodell benämns som systemmodell. Genom att använda Lundquists modell ska en handlingslogik, en åtgärdslogik samt en struktur fastställas för att kunna belysa aktörernas handlingsramar och tankesätt.

Interventionsteorin används främst för att kunna bredda och fördjupa aktörernas insikter i styrningen. Detta innebär att aktörernas tolkningar och avsikter bakom genomförandet är ytterst viktigt. Teorin menar att det *verkliga* genomförandet och dess utfall är irrelevant, detta för att undvika felaktiga associationer (Vedung 2009, 46). Genom att skapa ökad klarhet hos aktörerna är det dessutom möjligt att bidra till ökad förståelse för svårighet som uppstår under implementeringen samt dess orsaker (Vedung 2009, 57). Med hjälp av teorin är det möjligt att fastställa punkter i implementeringskedjans indikatorer som bör byggas ut (Vedung 2009, 59).

Interventionsteorin kan användas för att förklara hur aktörer anser att ett offentligt ingripande faktiskt fungerar. Olika aktörer kan uttrycka skilda övertygelser om hur operationaliseringen sker, hur slutprestationer utförs samt dess konsekvenser för samhället. Ytterligare kan teorin

utnyttjas för att få en sammanvägd tolkning av aktörernas uppfattningar om hur en intervention kommer genomföras (Vedung 2009, 64-65).

Interventionsteorin består av fyra synsätt som utgör teorins fundamentala byggstenar. Det första synsättet delar upp teorin i två delar, en inverkansteori och värdeteori. Inverkansteorin avser föreställningen om hur en intervention både direkt som indirekt, med hjälp av flera aktörer, kan påverka ett problemets orsaker för att således kunna reducera eller förhindra att problemet förvärras, vilket kan ha positiva och negativa effekter på utfallet. Dessa föreställningar om interventionen kompletteras med en viss typ av organisering vilken präglas av aktörer i myndigheter som befinner sig på olika nivåer, slutmottagare, mellanhänder och styrmedel som kan tänkas inverka på problemets orsaker. Vedung (2009) formulerar även ett *om- så satser* som uttrycker orsak/kauslighet – och verkan. Detta exempel kommer att rekonstrueras utifrån denna utrednings förutsättningar (Vedung 2009, 61):

1. *Eftersom* Kalix kommun har adopterat en intervention för att öka jämställdhet inom skola, *så* kommer detta uppmärksammas;
2. *Om* kommunens styrelse prioriterar detta, *så* kommer detta bli aktuellt;
3. *Om* detta jämställdhets arbete prioriteras i utbildningsverksamheten, *så* kommer det uppmärksammas av andra berörda aktörer inom skola;
4. *Om* prioritering av detta arbete sker, *så* kommer åtgärder tas närmare medborgarna;
5. *Om* detta prioriteras, *så* kommer även jämställdhet öka inom skola.

Värdeteori fokuserar å andra sidan på varför problem som skapas genom interventionen, effekter, implementering samt bieffekter är att föredra eller inte föredra framför problemläget med en intervention eller utan en intervention (Vedung 2009, 60).

Det andra synsättet innebär att synsättet ovan byggs ut med en situationsteori som innehåller olika slags föreställningar om problemet som styrningen ska bearbeta. Dessa olika föreställningar kan exempelvis omfatta ett problems historiska utveckling fram till nuläget samt framtida utveckling om problemet inte förhindras eller reduceras (Vedung 2009, 62).



Det tredje synsättet består av det andra synsättet kompletterat med kontextuella förutsättningar. Utgångspunkten för kontextuella förutsättningar är att interventionens föreliggande faktorer ska fungera som avsett. Det fjärde synsättet går tillbaka till inverkansteori samt värdeteori. Synsättet delar upp inverkansteorin, dock på substantiell teori samt implementeringsteori. Den substantiella teorin avser de slutliga åtgärderna och dess påverkan på slutmottagare samt dess effekter på problemen i samhället. Implementeringsteori omfattar det som måste verkställas för att slutliga åtgärder ska nå slutmottagarna (Vedung 2009, 63).

Vedung konstruerar en modell som visar hur ett tänkt från beslutsfattare genomgår till slutmottagare (Vedung 2009, 49). Vedungs version kommer dock att modifieras utifrån denna utrednings förutsättningar:

1. Interventionens ägare (regeringen med vision 2030 och Kalix kommun)
2. Intervention (CEMR- deklARATIONEN)
3. (mellanhänder)
4. Slutpresentation (åtgärder i pilotverksamheten)
5. Slutmottagare (förskolebarn och pedagoger)
6. Utfall

Med hjälp av denna modell är det möjligt att följa hur arbetet sker från beslutstare till tillämpare. Första steget i modellen identifierar användaren vilket i detta fall är regeringen med vision 2030 och Kalix kommun som valt att arbeta utifrån detta med hjälp av, steg två, CEMR- deklARATIONEN. Ibland finns det mellanliggande aktörer (steg tre) när beslut riktar sig från kommun till medborgare. Detta kan kräva att exempelvis företag förväntas förhandla på ett visst sätt. Detta är inte relevant i denna utredning då fokus ligger på den politiska nivån (Vedung 2009, 49- 52). Som tidigare har nämnts sker tolkningen av teorin utifrån inslag av forskarens egen konstruktion, detta kallas för rekonstruktiv tolkning. Denna modell kan utnyttjas för att kartlägga samt få en helhetsbild på hur jämställdhetsarbetet sker, dock är det med hjälp av Lennart Lundquists (1987) tre villkor som analysen kommer ske, detta för att teorin omfattar utfall som interventionsteorin inte täcker.

### 3.2 Lundquists kunna, förstå, vilja

Lennart Lundquists (1987) teoretiska styrningsmodell kommer att användas för att undersöka implementeringen av jämställdhetsarbetet. Villkoren som presenteras nedan, påverkar implementerandet, implementeringen anses vara lyckad när dessa tre villkor uppfylls. Utgångspunkten för Lundquists modell är att skilja mellan beslutsfattarrollen och verkställarrollen som är ytterst viktiga roller inom politiken (Lundquist 1987, 61). Kommunikation av betydelser och ord är ytterst väsentligt för att genomföra offentlig politik (Vedung 2016, 83).

Kunna, förstå och vilja riktar sig till aktörer på högsta-, mellersta- och slutmottagarenivån. Lundquists tre villkor, eller kriterier, kommer att användas som ett huvudsakligt redskap för att fastställa nyckelaktörernas syn på ”varför” frågan, liksom tolkningsfrågan samt för att undersöka hinder- och framgångsfaktorer. Kommunikation av betydelser och ord är ytterst väsentligt för att genomföra offentlig politik (Vedung 2016, 83). Villkoren är enligt Lundquist nödvändiga för en framgångsrik implementering. Dessa tre villkor är följande:

- *Kan* aktören genomföra beslutet?
- *Förstår* aktören vad som ska genomföras?
- *Vill* aktören genomföra beslutet?

Det första villkoret (*kunna*) handlar om huruvida det finns kapacitet att verkställa ett beslut, ett projekt eller en policy. Med kapacitet avses faktorer som tid, pengar, kunskap och handlingsutrymme. Det första villkoret anger att aktören ska ha de resurser som krävs för att kunna genomföra det som önskas. Därtill ska omgivningen inte hindra tillämparens styrningsuppföljning (Lundquist 1987, 43).

Det andra villkoret (*förstå*) avser om tillämparen tolkar innehållet såsom beslutsfattaren. Direktiv, policy och dokument kan vara vagt formulerade vilket försvårar tolkningen av texten; aktören ska förstå det beslut som ska verkställas. Det är viktigt att tillämparen inte missförstår intentioner, således bör den direkta styrningen vara entydig (Lundquist 1987, 43). Det duger inte att aktören endast känner till interventionen och vad den handlar om utan aktören måste veta i detalj om vad den handlar om (Vedung 2016, 84). Villkoret *förstå* handlar dessutom om aktörernas manöverutrymme. I vilken utsträckning är aktörerna

autonoma? Är målen så allmänna att aktörerna har möjlighet till handlingsfrihet? Hur ska aktörerna då *förstå* samt vilka medel får aktörerna använda mot andra aktörer? I och med att aktörer tolkar och förstår intentioner kan interventionen transformeras. Detta för att aktörer besitter olika sätt att förstå saker och ting på grund av olika mentala synvinklar.

Det tredje villkoret (*vilja*) handlar om huruvida aktören vill genomföra ett specifikt beslut utifrån beslutsfattarnas avsikt. Lundquist menar att beslut kan tillämpas när aktörer förstår beslutet och dess intentioner samt har tillgång till resurser. Således är det väsentligt att de beskrivna villkoren uppfylls för att en implementering ska bli framgångsrik (Vedung 2016, 84).

### **Det teoretiska ramverket i relation till denna studie**

Interventionsteorin kommer användas för att undersöka aktörernas tankemässiga sida av jämställdhetsarbetet. Detta för att bland annat fastställa hur nyckelaktörerna tolkar jämställdhet. Dock omfattar teorin inte genomförandet av det praktiska arbetet och som ett resultat av detta kommer Lundquists tre villkor att användas.

## 4. Metod

I detta kapitel presenteras valet av undersökningsmetod samt en motivering till det val som gjordes, samt hur datainsamlande har skett. Etiska ställningstaganden, resonemang om validitet och reliabilitet samt analysmetod presenteras också.

### 4.1 Kvalitativa intervjuer

Utredningsarbetet bygger på kvalitativ metod och utgörs av semistrukturerade intervjuer, för att söka svar på utredningens frågeställningar. I kvalitativ forskning fokuseras ord och tolkning och genom kvalitativa intervjuer kan den tillfrågade återge sin subjektiva syn på det som ska undersökas och berätta om egna erfarenheter. Vid semistrukturerade intervjuer utgör intervjuguiden en vägledning men samtalet anpassas efter den information som framkommer (David & Sutton 2011, 8-10). Inför studiens start genomfördes en sådan intervju med vår uppdragsgivare som är projektledare för jämställdhetsarbetet på regional nivå. Vi fick mer information om projektet och vi fick också veta vilka frågor som är särskilt intressanta att få svar på vad avser jämställdhetsarbetet utifrån den kommun som utredningen skulle inrikta sig på. För att få svar på studiens syfte, som formulerades efter intervjun med uppdragsgivaren och i samråd med handledare, har ytterligare samtalsintervjuer genomförts. För att få ett tillräckligt underlag, med hänsyn till utredningens relativt snäva tidsbegränsning, var ambitionen att antalet intervjuade ska uppgå till mellan fem och sju personer. Utöver intervjuer innefattar det empiriska materialet aktuella styrdokument kopplade till det jämställdhetsprojekt som Kalix kommun åtagit sig att arbeta med.

### 4.2 Urval

Vid valet av respondenter var intentionen att intervjua deltagande nyckelaktörer i projektet och respondenter valdes ur ett vertikalt perspektiv. Med nyckelaktörer avses de personer som har en viktig och styrande roll i projektarbetet, från toppskikt och nedåt i kommunens beslutskedja. Utifrån denna intention blev tilltänkta respondenter kommunalrådet, ordföranden i barn- och utbildningsnämnden, förvaltningschefen för skolverksamheten samt rektorn vid vald förskola. Samtalsintervju är lämplig för denna utredning eftersom den möjliggör registrering av oväntade svar. Genom att systematiskt kartlägga aktörernas uppfattningar är det möjligt att få insikt i exempelvis kommunledningens och nämndens

subjektiva upplevelser av jämställdhetsarbetet (Esaiasson et al 2017, 260). Val av intervjupersoner har skett genom snöbollsurval, vilket innebär att en informant informerar om andra väsentliga individer som kan tänkas vara viktiga för utredningen (Esaiasson et al 2017, 267). Vårt urval av respondenter har utgjorts av personer som är särskilt involverade i projektet, vilka har föreslagits av ledaren för jämställdhetsprojektet. De för studien tilltänkta respondenterna är främst verksamma i kommunens mellanskikt.

### 4.3 Genomförande

Vi har utgått ifrån en semistrukturerad intervjuguide och de frågor som utformats har centraliserats utifrån utredningens syfte, men samtidigt ville vi hålla intervjuerna öppna och flexibla för andra infallsvinklar. Därför har frågorna anpassats under intervjuernas gång (Dalen 2015,15). Utifrån det pandemiska läge som råder har intervjuerna skett genom webbaserade videosamtal via Zoom, alternativt genom flerpartssamtal via telefon vid de tillfällen då inte videosamtal av olika omständigheter inte har gått att hållas. Intervjuerna har spelats in med diktafon, efter respondenternas godkännande, för att underlätta informationsupptagning och säkerställa att den återges korrekt. Efter genomförda intervjuer gjordes transkribering av materialet, varpå relevant material har sammanfattats i studiens resultatdel. Den följs av vidare analys av svaren utifrån studiens frågeställningar och vald teori, varpå slutsatser ska kunna presenteras. Det teoretiska underlaget som har använts till hjälp vid analysen av resultatet utgörs bl.a. av Lundquists (1987) teoretiska styrningsmodell och forskning från professor Malin Lindbergs (2020) rapport om jämställdhetsarbete samt Norrbottens-kommunernas forskningsanalys.

### 4.4 Idéanalys

Det insamlade materialet kommer att analyseras genom idéanalys. Enligt Bergström & Svärd (2018) är ”idé” ett mångtydigt begrepp som kan vara både en mental presentation eller en tillfällig tanke. Bergström & Svärd (2018) väljer därför att avgränsa sig till följande definitioner: Verklighetsomdömen, värdeomdömen och handlingsföreskrifter (Bergström & Svärd, 133).

Verklighetsomdömen handlar om människors föreställningar om hur världen och samhället är, detta kan exempelvis vara att anse att Sverige är världen mest jämställda stat.

Värdeomdömen avser individers politiska, etiska eller moraliska uppfattningar om hur saker och ting bör vara. Detta kan exempelvis omfatta föreställningar om att våld endast är acceptabelt i självförsvar. Handlingsföreskrifter omfattas av rekommendationer, normer, regler eller skript som bör tillämpas i en viss situation för att uppnå ett specifikt mål.

Dessa idéer kan vara riktade mot social jämlikhet och hur det bäst uppnås (Bergström & Svärd, 134). Bergström & Svärd menar dessutom att föreställningar delas av flera individer i en viss grupp som är vägledande för resterande inom gruppen. Idéerna kan således uppfattas som sociala fenomen för att kunna påverka samhället.

Idéer kan studeras i befintliga dokument såsom politiska policydokument, skönlitteraturer, utredningar, media, motioner, i tal samt texter, med mera. Eget källmaterial kan även produceras genom intervjuer, enkäter samt anteckningar. Studier som rör texters idémässiga innehåll kan ytterligare kombineras med andra metoder som argumentanalys, kvantitativ innehållsanalys och diskursanalys (Bergström & Svärd, 134). Det finns ingen bestämd mall för idéanalys, utan det är forskaren som har friheten att utveckla ett analysinstrument, i detta fall ska Lundquists teoretiska styrmodell användas (Bergström & Svärd, 170).

Utgångspunkten för idéanalys är det faktum att människor är meningskapade varelser som med hjälp av språket samverkar, kommunicerar och skapar mening åt sin existens. Människor producerar ständigt idéer om sig själva, varandra och världen när de tolkar sina upplevelser. Mot bakgrund av detta är det väsentligt att sätta sig in i hur individer tolkar och upplever världen. Människors idéer finns som tidigare nämnt, i både tal och skrift, det materiella som tillhandahålls av människor möjliggör följaktligen empiriska undersökningar (Bergström & Svärd, 139). Idéanalytiska studier bygger på tre olika syften, *förklarande*, *idékritiska* och *beskrivande*. Följande syften kräver olika saker av analysen och bör därför hållas i sär.

Förklarande idéanalys handlar om idéernas orsaker och konsekvenser i samhället. Analyser av dessa karaktärer är inte intresserade av idéernas innehåll, utan snarare idéernas uppkomst samt konsekvenser i samhället. Förklarande idéanalys har sålunda i ambition att sätta idéerna i större sammanhang för att kunna bevisa kopplingar mellan händelser och idéer. Ett exempel kan vara att människors värderingar har förändrats i samband med teknologiska förändringar (Bergström & Svärd, 142). Idékritiska analyser avser det kritiska prövandet och

ställningstagandet till idéinnehållet samt huruvida materialet är hållbart. Exempelvis kan ideologiska synpunkter studeras genom att plocka isär ideologins beståndsdelar (Bergström & Svärd, 142). Beskrivande analys innebär att de idéer som studeras är av beskrivande karaktär. Å andra sidan innebär detta inte att det enbart räcker med en sammanfattning av materialet utan det krävs att nya resultat tas fram för att det ska räknas som ett vetenskapligt bidrag. Bergström & Svärd menar att varje beskrivning av innehållet innebär en tolkning av empirin, således är beskrivningen inte neutral då den omfattas av ett viss mått argumentation för att förstås på ett specifikt sätt (Bergström & Svärd, 140-141). Beskrivande analys prioriterar frågor som riktar sig mot det egentliga budskapet, hur idéer förhåller sig till varandra och om det skett förändringar i ideologier.

Denna studie kommer utgå från handlingsföreskrifter som omfattar särskilda regler, normer eller skript som bör användas i en viss situation för att uppnå ett mål. Utifrån studiens ambition är det specifika målet jämställdhet och materialet dokumenten. Studiens syfte kommer att vara av beskrivande karaktär, detta för att kunna undersöka egentliga budskapet, och idéerna med hjälp av intervjuer som kommer analyseras genom Lundquists teoretiska styrmodell för att således kunna komma fram till ett resultat och därmed räknas som ett vetenskapligt bidrag.

#### 4.5 Validitet och reliabilitet

Validitet är ytterst viktigt för att utredningen ska kunna erbjuda trovärdiga slutsatser. Validitet definieras på olika sätt. Följande definitioner används ofta som synonymer: god överensstämmelse mellan operationella indikatorer och teoretiska definition, frånvaro av systematiska fel samt att mätning sker av det som påstås ska mätas. God överensstämmelse mellan operationella indikatorer och teoretiska definition samt frånvaro av systematiska fel kännetecknas som begreppsvaliditet, medan mätning av det som påstås ska mätas karaktäriseras som resultatvaliditet. Detta innebär att frånvaro av systematiska och osystematiska fel resulterar i att mätning av det som påstås ska mätas görs. Parallellt med hög reliabilitet uppnås en god resultatvaliditet (Esaiasson et al, 58). Reliabiliteten är hög i den mån det inte finns osystematiska fel och slumpmässiga fel. Begreppsvaliditeten blir aktuell och kan börja diskuteras när det teoretiska begreppet fastställs och det operationella mätverktyget utformas, medan resultatvaliditeten blir aktuellt först när arbetet är genomfört.

Bristande reliabilitet uppstår främst genom slarvfel och slumpfel under datainsamlingen vilket exempelvis kan ske som följd i samband med intervjuer som inte har dokumenterats väl eller p.g.a. slarvigt lästa dokument (Esaïasson et al, 64). Reliabilitet avser således mätsäkerheten som innebär att andra forskare ska kunna reproducera resultatet. Reliabilitet och validitet anses således ha en central roll för arbetets kvalitet.

Frågorna som har ställts till nyckelaktörerna har varit av samma karaktär, dock har vissa avvikande frågor ställts till specifika aktörer beroende på deras ställning för att få en tydligare bild av verksamheten. Detta för att intervjuerna är semistrukturerade. Frågorna har anpassats för att kunna få svar på utredningens syfte och därmed mäts det som ska mätas. Empirin består av Kalix kommuns dokument samt information från nyckelaktörerna, således kan empirin uppfattas ha en hög reliabilitet.

#### 4.6 Etiska överväganden

Ett etiskt förhållningssätt och handlande är mycket viktigt i allt forskningsarbete och ska inte genomföras utan information och samtycke från deltagande respondenter. Inför intervjuerna skickades mejl till samtliga personer som vi var intresserade av att intervjua. I mejlen presenterade vi oss kort, vår pågående utbildning och det utredningsuppdrag som vi har åtagit oss. Vidare beskrev vi i korthet vad vi har tänkt undersöka och på vilka sätt intervjuer kunde genomföras. Inför intervjuerna framhöll vi att deltagandet är frivilligt, att det kan avbrytas om och när respondenten så önskar samt att det underlag till studien som intervjuerna genererar endast ska användas i studiens syfte. Intervjuerna spelades sedan in med respondenternas samtycke till detta (Fangen 2011, 23-24).



## 5. Empiri

Materialet som ligger till grund för studien är främst information som har tagits fram genom intervjuer med både nyckelaktörerna samt projektledaren. Tryckta källor såsom europeiska jämställdhetsdeklarationen CEMR, projektplanen och Kalix kommuns handlingsplan utnyttjas sedan i studien för att kunna besvara utredningens syfte samt frågor. Internetkällor som exempelvis regerings webbsida och norrbottenskommuners webbsida har använts som komplement till övrig information.

### 5.1 Projektledaren berättar

Vår studie påbörjas med en telefonintervju tillsammans med uppdragsgivaren Karin, som leder jämställdhetsprojektet ”På väg mot jämställda och attraktiva kommuner.”

Karin berättar att det är fem kommuner i Norrbotten som har åtagit sig uppdraget att arbeta med jämställdhet, och man arbetar på tre nivåer: Politiker, tjänstepersoner i chefsposition och pilotverksamheter, som kommunerna själva har valt. Kalix kommun har, liksom övriga deltagande kommuner, vägletts av ”Norrbottens strategi för jämställdhet” som länsstyrelsen i Norrbotten har tagit fram. Utifrån den strategin har Norrbottens län valt ut tre nationella mål att särskilt arbeta för: Jämställd hälsa, jämställd utbildning och att mäns våld mot kvinnor ska upphöra. Kalix kommun har, liksom flera andra kommuner, fokuserat särskilt på jämställd utbildning och ledarskapsfrågan har blivit en viktig nyckelfaktor; hur ledarskapet kan bidra till mer jämställda verksamheter.

Vidare berättar Karin att projektet har pågått i över två år och arbetet pågår i kommunerna fram till kommande sommar. Under det sista halvåret av 2021 sker rapportering och utvärdering av jämställdhetsarbetet i kommunerna, utifrån de jämställdhetsmål som har varit uppsatta inom respektive kommun.

Av intervjun framkommer att det finns behov av att frågå det traditionella, interna perspektivet som man brukar kalla arbetsgivarperspektivet. Ett sådant perspektiv sätter fokus på lönekartläggningar och förutsättningar för män och kvinnor betraktas främst utifrån att ”räkna huvuden.” Det är, menar Karin, nödvändigt att lyfta blicken från kvantiteten i anställningar och istället se till ett mera brett, externt perspektiv när det handlar om jämställdhetsfrågor. För att jämställdhetsarbetet ska bli långsiktigt och omfatta hela

verksamheten behövs det ett mera allomfattande perspektiv som berör hela händelseförloppet fram till implementeringen; från utvecklandet av visioner hos kommunalråd, via uppdrag hos nämnd och chefer till operationalisering bland medarbetarna i verksamhetens lägre skikt. Det är nödvändigt att det finns klarhet i vilka som ska förverkliga ett fullmäktigemål, vad som ska ske efter omhändertagandet av ett nämndmål och hur chefen ska förverkliga visionen i sin verksamhet.

Vidare framgår av intervjun att det, förutom själva målbeskrivningen, behöver finnas en klar och distinkt formulering till *varför* jämställdhet är viktigt. Det är inte tillräckligt att åstadkomma långsiktiga förändringar genom att skriva under delegationer, peka på nationella mål eller att, inom skolan, hänvisa till skollag och läroplansmål. Därför är det viktigt att få veta hur de styrande på högre nivåer, liksom medarbetare i resten av kedjan, ser på jämställdhet och implementeringen av jämställdhetsarbetet. Visionen på högsta nivå behöver sippra nedåt i organisationen och "bli" jämställdhet, säger projektledaren, och menar att det behövs en röd tråd som följer hela verksamheten, från "toppen" till "botten", där jämställdhetsarbetet ska implementeras.

*(...) "då är det ju stora risker att det jobbas i toppen och i botten. Då blir det aldrig den här röda tråden, då är det stor risk att verksamheterna ... det blir som tomteblöss. Man kanske jobbar två – tre år med jämställdhet och det funkar jättebra, men sedan då?"*

Allt förändringsarbete behöver böttna i frågan om *varför* jämställdhetsarbetet är viktigt för den specifika verksamheten, poängterar Karin, och säger att särskilt viktigt är detta för att ett arbete ska ge önskad effekt och fortgå långsiktigt och inte upphöra i och med att en pilotverksamhet når ett avslut. I synnerhet skolverksamheter, som omgärdas av åtskilliga verksamhetskrav och uppdrag, behöver en tydlig och gemensam målvision som grundas på en klar uppfattning om *varför* visionen och efterföljande arbete är nödvändigt:

*"Det är så mycket som ska göras i en verksamhet och då är det lätt att man lite "drunknar" i alla krav och det som kommer. Eftersom t.ex. skolan har så många uppdrag, då måste man landa i den här frågan: Varför ska vi prioritera det här? Varför är jämställdhet en viktig fråga?"*

Jämställdhet är en grundläggande och stark rättighetsfråga och behöver hög prioritet, fortsätter hon. Oavsett kön ska möjligheter och förutsättningar för att lyckas vara likartade. På politisk nivå fokuserar man kanske mer på de stora penseldragen: Man gör omvärldsanalyser,

tittar på målstyrning och formulerar en vision utifrån genomtänkta idéer. Men det är ute i verksamheterna, på golvet och i mötet med medborgarna som jämställdhetsmålen behöver realiseras och fortlöpa och för att det ska ske behöver den röda tråden följas hela vägen, avslutar hon.

## 5.2 Handlingsplan enligt CEMR-deklarationen

Kalix kommun skrev år 2013 under CEMR (Council of European Municipalities and Regions), den europeiska jämställdhetsdeklarationen. Deklarationen består av 30 artiklar som täcker skilda områden som bostäder, ekonomi, vård av anhöriga och utbildning. Utifrån CEMR formulerade kommunen en handlingsplan för implementering av jämställdhetsarbete. Deklarationen innebär förpliktelser att arbeta för att främja jämställdhet i samhälle och verksamheter. Det beslut som kommunfullmäktige tog i och med påskrivande grundas enligt handlingsplanen på att ett ansvarsfullt agerande anses viktigt både för att stärka förtroendet bland medborgare och brukare och för att kommunen ska vara en attraktiv och trygg arbetsplats. Kommunen ska arbeta med jämställdhetsintegrering som en strategi, där målsättningen är att jämställdhetsarbetet ska bli en integrerad del i det dagliga arbetet. Jämställdhetsintegrering som strategi innebär att åstadkomma ett jämställt samhälle som är hållbart på lång sikt. Det innebär att ett jämställdhetsperspektiv behöver införlivas i samtliga verksamhetsområden, i planering och utförande, och i beslutsfattandets alla led.

I och med påskrivande av deklarationen har kommunen åtagit sig att genomföra det jämställdhetsarbete som följer av denna. De övergripande principerna i CEMR är bl.a. att jämställdhet är en övergripande rättighet, att bekämpa diskriminering, att tillse ett representativt deltagande för män och kvinnor i beslutsprocesser, att arbeta aktivt för avskaffande av stereotypa uppfattningar, att jämställdhetsintegrera kommunens verksamheter samt att tillförsäkra att det finns tillräcklig finansiering för handlingsplaner och program.

Av kommunens handlingsplan framgår vidare att särskilt fokus på jämställdhetsintegrering ska finnas inom områdena styrning och ledning, kartläggning samt utbildnings- och kunskapsspridning. Det handlar om att beslutsfattare och chefer ska ha god kompetens och kunskap om jämställdhet, att verksamheterna ska arbeta aktivt för att upptäcka och motverka könsdiskriminering samt att utveckla processer och verktyg i ledningen, såsom målformuleringar och nyckeltal såsom personal, lön och medborgarservice.

Det understryks också att CEMR-deklarationen likväl som kommunens handlingsplan existerar utöver den lagstadgade jämställdhetsplanen och alltså inte ersätter denna. I handlingsplanen beskrivs sedan tillvägagångssätt och genomförande, där det bl.a. ses att övergripande mål som formuleras ska antas på politisk nivå och sedan brytas ned i verksamheterna, med en tydlig styrning till chefer och medarbetare om vad som ska uppnås. Jämställdhetsarbetet skulle ske mellan åren 2013-2016 (Kalix kommun 2014).

### 5.3 Projektplan ”På väg mot jämställda och attraktiva kommuner”

Av region Norrbottens projektplan anges att projektets insatser förväntas bidra till ökad kunskap om jämställdhet på alla nivåer i pilotkommunerna och leda till en utprovad modell för ett mera jämställt sätt att arbeta i de utvalda verksamheterna. Det förväntas även att insatserna resulterar i ett steg närmare ett strukturerat arbetssätt i pilotkommunerna för jämställdhetsintegrering ur ett intersektionellt perspektiv. Projektet avgränsar sig till fem av Norrbottens kommuner, där jämställdhetsarbetet avser politisk ledning, organisationers ledning av tjänstepersoner och en eller flera pilotverksamheter per kommun. Det framgår också av projektbeskrivningen att pilotverksamheter med anknytning till de nationella jämställdhetspolitiska delmålen Hälsa och utbildning ses som särskilt viktiga.

Projektet syftar till att erbjuda de fem kommunerna i Norrbotten ett kunskaps- och processtödjande för att implementera den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet konkret i kommunens ledning samt i pilotverksamheter, att stärka förmågan till en jämställd styrning och ledning, att stärka deltagande verksameters förmåga att främja jämställdhet i möten med medborgarna samt att lägga grunden för fortsatt strategiskt arbete med jämställdhet i regionen.

Projektet, som pågår från 1 augusti 2018 till 30 juni 2021, sker i tre steg. Det första steget handlar om att konkretisera det förberedande arbetet, förankring och metod. Projektplanen tas fram och fastställs, varpå utökad förankring har skett i pilotkommunerna med besök för diskussion av upplägg etc. Vidare togs en process- och aktivitetsplan fram, som sedan ska genomföras i nästa steg: Det andra steget innebär påbörjande av det praktiska arbetet med aktiviteter och processer, där pilotkommunens nyckelpersoner och tjänstepersoner ska arbeta tillsammans mot de uppsatta målen. Slutligen, i det sista steget ska det ändrade arbetssättet testas och utvärderas och förhoppningen är att det ska ha skett en spridning till andra

verksamheter inom kommunen. Under vårterminen 2021 ska projektledningen därför sammanställa en rapport enligt mål och delformuleringar. Resultatet av pilotkommunernas arbete och resultat ska sedan spridas. Pilotkommunerna kommer, i dialog med projektledningen, att besluta om innehållet. De tre stegen utgör det sammantagna arbetet mot mer jämställda kommuner. Spridningen av resultatet kommer sedan, i enlighet med projektets formuleringar, att ske till alla kommuner i Norrbotten.

Målet med projektet är att bidra till ökad förståelse hos kommunerna kring hur styrkedjan från politisk nivå till utföranden av välfärdstjänster påverkar kommuners möjlighet att ge män och kvinnor, pojkar och flickor, bemötande och service som är jämställt. Vidare är målet att det ska byggas upp en struktur som innebär ett gynnsamt flöde i flera riktningar mellan de tre nivåerna (Politik, tjänsteorganisationer, utföranden av välfärdstjänster). Detta ska främja stöttning av chefer i linjen för sitt arbete för jämställdhet. Projektets mål är vidare att bidra till att medborgarna kan få stöd av politiken i att delta i arbete med CEMR, deklARATIONEN för jämställdhet, genom t.ex. information och medborgardialoger, samt att bidra till mer insikt i de nationella jämställdhetspolitiska målen.

Projektplanens förslag, vad omfattar *tjänstepersoner i pilotverksamheter* samt utsedda nyckelpersoner är bl.a. att med hjälp av insatser och processer möjliggöra för styrkedjan i kommunen att föra dialog med dem som har ansvaret ute i verksamheterna. Ett annat förslag är att hitta vägar för att öka kunskaperna om hur stereotyper och motstånd påverkar utförandet av välfärdstjänster, att ges kunskap och vägar att arbeta för jämställdhetsdeklarationens innehåll samt att ge tillfällen för kunskapsöverföring mellan välfärdsutövare och politiker.

Insatser och processer som vänder sig till *ledningen i tjänsteorganisationer* handlar exempelvis om att sprida kunskap om jämställdhetsdeklarationens mål och omfattning, att sätta upp effektmål, ”gender budgeting”, att leda en verksamhet som främjar ökad jämställdhet, att öka kunskapen om hur makt, stereotyper och motstånd påverkar ledning och styrning och att främja kunskapsöverföring mellan välfärdsutövare och politiker.

Aktiviteter och insatser som omfattar den *politiska ledningen* (kommunfullmäktige samt nämnders ordförande och utsedda nyckelpersoner som driver arbetet) handlar bl.a. om att organisera styrkedjan så att dess förutsättningar för att kontrollera att politiska målsättningar och beslut ger effekt, att göra s.k. ”gender budgeting”, att ges och sprida kunskap om hur

makt och stereotyper påverkar ledning och styrning och att utforma effektmål (Norrbottens kommuner 2020).

## 5.4 Kommunalråd

Tommy är kommunalråd i Kalix kommun. I egenskap av kommunalråd har han inte så stor insyn i det faktiska, dagliga jämställdhetsarbetet i utbildningsverksamheten. Däremot arbetar han och övriga i kommunstyrelsen med att se över löner, vilka ses över årligen och där görs det ett gediget arbete, säger han. Han förklarar att det handlar om att vikta kompetens mellan olika yrken och att se över eventuella löneskillnader mellan män och kvinnor. En annan viktig del i kommunstyrelsens arbete handlar om att analysera budgeten utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Tommy menar att det är viktigt att de ser över hur resurser fördelas; hur investeringar görs ur det perspektivet. Vad gäller det projektrelaterade jämställdhetsarbetet i skolorna, tycker han att kommunen är på god väg. Han berättar att kommunen arbetar med jämställdhet såväl i grund- som förskola utifrån det uppdrag som kommunen har åtagit sig i och med jämställdhetsprojektet. Tanken är att implementera arbetet i kommunens ordinarie verksamhet för att det ska bli effekt i hela skolverksamheten säger han, och tillägger att skolan ju har ett tydligt jämställdhetsarbete i lagstiftning men att man tar arbetet ett steg till i och med det här projektet. Han berättar att det är en pågående uppföljning av jämställdhetsprojektet. De beslut som tas av honom tillsammans med övriga i kommunfullmäktige, t.ex. beslutet att förverkliga ett jämställdhetsmål, ska sedan verkställas av tjänstepersoner. Tommy vidareutvecklar:

*”Det är ju våra tjänstepersoner som ska se till att det blir jämställdhetsintegrerat, att man pratar om det, tittar på det; hur jobbar vi i verksamheterna? Är det här jämställt, det vi gör? Så länge vi inte får det där genomslaget ute i verksamheterna så kan vi ju ta vilket beslut som helst i fullmäktige, om det inte får effekt. Sedan går det att följa upp en del saker men just det här dagliga är ju svårast att följa upp.”*

Överlag menar Tommy att när det handlar om jämställdhet, behöver man arbeta brett. Han förtydligar med att skolan naturligtvis är en del och att där är det viktigt att man börjar påverka tidigt, men det handlar även om vad vi skapar för uttryck för jämställdhet i samhället i stort.

## 5.5 Barn- och utbildningsnämndens ordförande

Sven är ordförande i barn- och utbildningsnämnden i Kalix kommun. Han berättar att kommunens nämnd har genomfört ett övergripande målarbete, som nu håller på att specificeras närmare i nämnden som han är ordförande för. Det är massiva mängder av information, fakta och uppföljningar som inkommer till nämnden säger han, och jämställdhetsarbetet utgör en del utav allt. Vidare berättar han att kommunstyrelsen ju sedan tidigare har rätt tydliga och heltäckande styrdokument och riktlinjer från staten, som innefattar även jämlikhet, och att man av den anledningen inte tidigare har specificerat så många målformuleringar gällande just jämlikhet. Men jämställdhetsarbetet kommer in mera och än tydligare än vad det har varit, säger han, så det finns arbete kvar. Han säger:

*”Vi är ju inte i mål, inte färdiga, nej. Det betyder inte att jag är missnöjd med det dom lägger ner, men jag menar, vi är ju långt ifrån färdiga med jobbet. Det finns kvar att göra.”*

På frågan om vilka som har det främsta ansvaret att förverkliga fullmäktigemål svarar Sven att det är de i nämnden som har ansvaret, att fullmäktige är huvudman men att de ju har delegerat det ansvaret.

*”Vi har haft det där övergripande målet där det här kommer ännu tydligare, det ska bli tydligare än vad vi haft, från fullmäktige och jag känner att det blir ett bra avstamp för att vi ska kunna vara tydliga och kanske ta några specifika delar som vi inte har haft tidigare när det gäller det här området med jämlikhet, för vi behöver bli mer pricksäkra med vad det är vi faktiskt vill ha gjort.”*

Den dialog som förs vad avser jämställdhetsarbetet, sker främst mellan honom, i egenskap av nämndordföranden och skolchefen, berättar han, och berättar att det har funnits perioder då det har förts en mer frekvent dialog med rektorer, men det har minskat, dels p.g.a. pandemin. Sven menar dock att det är viktigt att man behåller sina olika roller i arbetet och säger vidare:

*”Så att dom har förtroende att arbeta och känner förtroende från oss men samtidigt vet vilka kraven är.”*

Han poängterar också att samtliga inblandade i jämställdhetsarbetet har viktiga funktioner, i allt från politikernivå till chefer, löneadministratörer och förskollärare.

## 5.6 Skolchef

Charlotte är Kalix kommuns skolchef. Hon beskriver de deltagande pilotverksamheterna i jämställdhetsprojektet i kommunen; två förskolor och två grundskolor. En punkt vid dagordningen i ledningsgruppen handlar om vad som är aktuellt just nu, vad som görs för närvarande och hur jämställdhetsarbetet fortskrider och fungerar. Sedan görs avrapportering till nämnden; politikerna, för att de ska veta hur det går. Charlotte beskriver sin position som en länk mellan verksamhet och politik. Hon tycker att det finns ett intresse för jämställdhetsarbetet i nämnden, att de vill jobba med det här. Det är ju också styrelsen och politikerna som sätter våra mål, poängterar hon, och tillägger att hon ser fram emot det kommande nämndmötet i början av februari, som hon tror kommer att vara givande. Hon anser att politikerna resonerar klokt och inte sätter mål som blir kontraproduktiva; de sätter inte mål som går stick i stäv med de statliga målen, säger hon. Sedan, fortsätter hon, måste målpuppfyllelsen mätas kvalitativt och kvantitativt.

Tanken som Charlotte lyfter är att jämställdhetsintegreringen inte ska stanna vid de här enstaka skolorna och förskolorna utan att det ska få en spridning i hela kommunens skolverksamhet för att få önskat resultat. Hon tillägger att de här pandemitiderna oturligt nog har utgjort en del hinder efter vägen, eftersom det har försvårat möten, dialog och diskussion. Om jämställdhetsarbetet säger hon:

*”Jämställdhetsarbetet är inget som ska ske vid enstaka tidpunkter utan det ska genomsyra verksamheten. Det ska ligga över oss hela tiden. Sitta i ryggraden: Hur tänker vi, vad säger vi och vad gör vi? Säger vi åt flickorna ”Åh vad fina kläder du har” men åt pojkarna säger vi ”Åhå vad häftig keps.”*

Den främsta betydelsen för att ett fullmäktigemål ska förverkligas anser Charlotte att otvetydigt ankommer på lärarnas kompetens. Skickliga lärare är de som bär uppdragen bäst, där det får verkan i klassrummen, säger hon. Hon lyfter hur viktigt det är med just kompetenta, duktiga lärare, och tillägger att om skolan inte har skickliga lärare, då måste man göra dem skickliga. Däremot åligger det ju politikerna att vara tydlig med målformuleringar och om varför man vill sätta de målen, konstaterar Charlotte, eftersom de är uppdragsgivare. Hon avslutar:

*”Politiken kan komma med vilka uppdrag som helst. Om det inte finns någon mottagare till uppdragen – då är det ju bortkastat.”*



## 5.7 Rektor

Rektor Maria har deltagit i jämställdhetsprojektet sedan starten 2018. Hon berättar att två avdelningar vid hennes förskola är pilotverksamheter i projektet och förklarar sin syn uppdraget:

*”Alltså jag ser inte jämställdhet som ett projekt. Just nu deltar vi i det här projektet eller jämställdhetsarbetet, men jämställdhetsarbete är en process. Vi blir ständigt lite bättre men vi är ju långt ifrån klara. Men rent konkret: om jag ska sammanfatta det här projektet, vad vi främst har gjort, hos mig är det så att det är två förskoleavdelningar som deltar som piloter, som har fått extra input kring jämställdhet.”*

Hon berättar vidare att de två avdelningarna har deltagit lite extra men att alla hennes tio avdelningar har deltagit på något sätt, fast främst de här två. Dessa piloter har varit med och fått extra föreläsningar och riktat arbete, men Maria tycker ändå att de har arbetet mer på bredden än spetsen, eftersom hon har tagit med alla tio avdelningar. De här riktlinjerna har anpassats under resans gång, säger hon.

Jämställdhet har också, fortsätter hon, varit ett prioriterat område från förvaltningens håll redan innan det här projektet, bl.a. hölls utbildningsdagar i jämställdhet för rektorerna så nämnd och förvaltning har prioriterat jämställdhet. Dessutom, tillägger Maria, är det en del av förskolans styrdokument och läroplan, där demokrati och jämställdhet tar stor plats så detta är inget nytt område för förskolan. Därmed inte sagt att de är klara och i mål, betonar hon, och förklarar att det ju är en naturlig del av verksamheten och alltid har varit det. Men frågan väcktes om de skulle delta i det här projektet och givetvis ville de det.

På frågan om hur Maria upplever att kommunikation och uppföljning mellan olika aktörer och nivåer fungerar, svarar hon att hon mest kommunicerar neråt till hennes medarbetare, även om det också sker kommunövergripande träffar. Hon har även varit på träffar i socialförvaltningen för att berätta om hur de arbetar med jämställdhet i skolan berättar hon, dock inte i någon större omfattning. Däremot tror Maria att kommunikationen uppåt i styrkedjan skulle kunna förbättras ytterligare, och även på bredden. På vår följdfråga om vad hon syftar med ”på bredden”, svarar Maria:

*”Jag tänker på min nivå, fast i andra förvaltningar. Det ser väldigt olika ut, vi är ju ändå vana att jobba med värdegrundsfrågor och demokrati frågor i förskola- skola. Vad jag vet har t.ex. samhällsbyggnad inte samma vana att prata jämställdhet.”*

Vidare berättar Maria att hon i rollen som rektor har jobbat mycket med att anpassa riktlinjer som personalen använder. Hon exemplifierar riktlinjer inom olika områden: Pedagogisk planering, uppföljning, möten, att lägga in stödfrågor och stödstrukturer som ska underlätta att hålla fokus på jämställdhet. Det skulle bli ett ”måste-område” och det har hon och hennes personal jobbat en hel del med, säger hon. Nu är det en ganska stor del av förskolans riktlinjer som dyker upp i olika sammanhang. Sedan berättar Maria att nu handlar det om att omsätta undervisningen med barnen. Att läsa in, reflektera och dela goda exempel, och det är hennes personal bra på, säger hon. De filmar sig mycket, vad de gör i arbetet, för att se om det finns skillnader i bemötandet av flickor och pojkar, berättar hon. En framgångsfaktor som hon nämner är också att hon som rektor är med och engagerar sig i pedagogernas praktiska arbete, vilket innebär ett nära ledarskap.

Maria tror att alla har ett ansvar vad gäller att realisera och förverkliga jämställdhetsmålen:

*”Jag tror att alla måste jobba för att det ska bli verkstad på något sätt...Att det är viktigt att vi hjälps åt, det landar ändå i varje arbetstagares knä och där tror jag att nyckeln ligger, att alla är delaktiga. Att det är den viktigaste biten i alla fall. Politiker har väl ett ansvar att fördela medel och prioritera men själva jobbet ska göras på golvet. Alla har ett ansvar men lite på olika sätt.”*

## 5.8 Varför jämställdhet?

Kommunalrådet berättar att Kalix kommun har en ny vision, nya mål, där jämställdhet är ett av dem. Kommunen ska vara den lugna, trygga, hållbara, jämställda och attraktiva kommunen, säger han. Ett av målområdena för att uppfylla visionen handlar om just jämställdhet, och det målet är mera tydligt idag än tidigare, och Tommy berättar vidare att ett problem för kommunen är att så många tjejer flyttar, att antalet som väljer att stanna i kommunen behöver öka. För att detta ska ske är jämställdhet en viktig faktor eftersom tjejer givetvis ska ges samma möjligheter och bemötande som killar.

Ordföranden i barn- och utbildningsnämnden säger att jämlikhet är själva grundförutsättningen; alla ska behandlas lika, och tillägger att det därtill är en framtidsfråga för kommunen. Som ort ska Kalix vara intressant att bo i – för alla människor, oavsett kön eller andra faktorer. Ingen ska behöva flytta från en ort för att man upplever sig bli felaktigt behandlad, säger han.

Skolchefen tycker att det är absolut nödvändigt att ficklampan riktas mot jämställdhetsmålet, även om det finns mycket i skolans styrdokument som ska följas ständigt så är det bra att jämställdhet får extra fokus i och med projektet ”På väg mot jämställda kommuner.” Hon sammanfattar det önskade resultat som eftersträvas genom uppdraget med jämställdhetsarbetet med att det handlar om att öka måluppfyllelsen för alla. Pojkar har sämre betyg än vad flickor har, såväl i årskurs sex som på högstadiet, och skillnaden är stor, även om den har blivit lite mindre i förhållande till rikssnittet. Men, poängterar hon, om man ser till hur det ser ut efter skolan, i yrkeslivet, mellan pojkar och flickor så klarar sig pojkarna fortfarande bättre än vad flickor gör- trots pojkars sämre betyg. Skolchef Charlotte fortsätter:

*”Jag tänker att man måste problematisera det här: Vad är jämställdhet och vad är det vi egentligen eftersträvar: Vad är målet med jämställdhetsarbetet? Är det att höja pojkarnas betyg, och varför?”*

Hon förtydligar att det handlar om att inte fokusera på fel saker, och menar att det naturligtvis inte betyder att inte pojkars betyg ska höjas – men att det inte får ske på bekostnad på flickorna; att flickorna får stå tillbaka för att pojkarna får mera tid. Hon framhäver hur viktigt det är att problematisera, att jämställdhet inte är så enkelt att det handlar om att höja betyg utan att det är mycket större än så. Hon återkommer flera gånger under intervjun till ”varför”-frågan:

*”Återigen: Varför gör vi vissa saker, varför ska vi göra på ett visst sätt, varför ska vi inte göra på ett visst sätt? Vad är bra och vad är dåligt? Där måste vi luta oss mot den forskning som finns.”*

Charlotte sammanfattar jämställdhetsarbetet med att både pojkars och flickors måluppfyllelse i skolan ska öka. Vad som sedan sker ute i arbetslivet är ju ingenting som skolan kan bära ansvar för, påpekar hon, likväl som hon lyfter det faktum att ett projekt i skolan inte kan förändra hur samhället ser ut – men hon betonar att om eleverna blir mer upplysta kring jämställdhet, så är det en viktig grund.

På frågan om varför jämställdhet är en viktig fråga för förskolans verksamhet, svarar rektor Maria att pojkar och flickor ska beredas samma möjligheter, vilket även står i förskolans styrdokument. Det handlar om möjligheter att göra mindre traditionella val, att bredda barnens lekmönster och erbjuda samma möjligheter till dem, oavsett kön.

## 5.9 Jämställdhet – en tolkningsfråga

Kommunalråd Tommy menar att det säkerligen finns skillnader i tolkning av jämställdhetsbegreppet såväl mellan personer inom samma kommunsikt som mellan de olika skikten. Det kan uppfattas på skilda sätt mellan exempelvis de styrande och oppositionen, eller mellan olika verksamheter och nämnder. Han exemplifierar med utbildningsnämnden, som kan tolka in jämlikhet på ett annat sätt än social- eller samhällsbyggnadsnämnden. På samma sätt tror Tommy att det finns skillnader i vad man som politiker tycker och vad de som arbetar i verksamheterna menar är jämställdhet:

*”Jag tror det kan finnas en skillnad på golvet, kanske man tycker att det inte är så viktigt att tjejer flyttar från kommunen, dom kommer ju tillbaka. Men så är det inte, vi vet ju att max 20 % kommer tillbaka.”*

Likaså tror han att det förekommer variationer i tolkningen mellan olika tjänstemän ute i verksamheterna, där en del upplever sig jobba jämställt men om man granskar sig själv är det kanske inte så jämställt ändå. Han säger att det ju finns jämställdhetsforskning som visar att man är så invand i gamla könsmonster och att man omedvetet kan tilltala pojkar och flickor på olika sätt.

Nämndordföranden Sven anser även han att det förekommer skillnader i tolkning vad avser jämställdhet mellan olika inblandade i arbetet för jämställdhet. Han säger:

*”Det är så otroligt brett egentligen, innehåller så många olika saker, så jag tror absolut varje person kan ha olika syn på vad jämställdhet är och vad som behöver göras. Det är väl en orsak till att vi har resonerat om att bli lite tydligare nu, när vi sätter målen och indikatorer, och ska mäta jämställdheten. Från nämndens sida, bli lite tydligare, vad det är vi vill ha ut.”*

Skolchefen Charlotte menar att det inte råder någon tvekan om att det råder olika tolkningar av jämställdhet mellan skikten. Hon säger att det också finns skillnader i tolkning mellan skolor, och lärare emellan i samma skola. Därför, fortsätter hon, är implementeringen av befintliga styrdokument oerhört viktig; all dokumentation där det står att de ska jobba med jämställdhet. Vidare berättar Charlotte att det kommer att ske förändringar i styrdokumentet, som börjar gälla i juni -21, där man då tagit fram en implementeringsplan. Därför är det så nödvändigt, för att man ska prata samma saker, att specificera vad målen betyder för var och en som är verksam inom skolan. Lärarna har sedan den friheten att jobba mot målen på det sätt de anser vara lämpligt, utifrån gruppernas sammansättning, förkunskaper och undervisningssätt, så vägarna mot målet kan se lite olika ut, förklarar hon.

Hon menar därför att tolkningsfrågan är mycket viktig att problematisera och fundera över när hon säger:

*”Vi måste ha klart för oss, en jämställd skola, vad betyder det för mig? Vad betyder det för dig? Varför ska vi jobba – vad menar vi med jämställdhet? För om vi bara jobbar med att t.ex. pojkarnas betyg ska bli bättre, då tror jag att det kommer i slutändan att bli kontraproduktivt. Flickorna är ju minst lika viktiga och ser vi då, ännu längre bort, i arbetslivet, så går det ju sämre för flickorna än för pojkarna trots att flickorna genom hela skolsystemet har bättre resultat.”*

Charlotte betonar vikten av att tolkningen behöver vara densamma för att det ska finnas rätt förutsättningar. Det måste finnas samstämmiga svar i frågor om vad, hur och varför, konstaterar hon.

Maria berättar att det hon och förskolan lade fokus på vad gäller jämställdhetsarbetet, redan innan projektet, var att gå in på begrepp; vad jämställdhet kontra jämlikhet faktiskt är. De borrhade i begreppen och i styrdokumentet, berättar hon, för att få svar på frågan: Vad är det egentligen för uppdrag vi har?

Hon tror absolut att det kan finnas olika tolkningar av jämställdhet eftersom man har olika perspektiv. I hennes förvaltning jobbar alla med utbildning, så hennes bild är att där är det en ganska samlad bedömning. Hon säger vidare att deras styrdokument länkar in i varandra från förskola och uppåt genom systemet. ”Uppåt” i kedjan tror Maria också att man ser på jämställdhet som en viktig fråga och det framgår, tycker hon, men hon tror att man kan betrakta jämställdhet mer som en konkurrensfråga. Hon utvecklar resonemanget:

*”En liten kommun behöver vara bra på de här sakerna för att ha inflyttning och att det ska vara tilltalande för unga personer att flytta hit. Det perspektivet har man från ett politisk håll på ett annat sätt ...”*

Maria tror att alla har sätt att se på jämlikhet fast att det inte för den skull behöver leda till motsättningar, men att det handlar om olika perspektiv på frågan om varför jämställdhet är viktigt.

## 5.10 Utmaningar i jämställdhetsarbetet

Kommunalrådet Tommy menar att en stor utmaning handlar om att integrera jämställdhet i det dagliga arbetet. Han resonerar vidare:

*”Man måste, i det dagliga, fundera över: Är det här jämställt, det jag gör? Är den här lektionen jämställd, eller blev det bara killarna som fick komma till tals? Är arbetsuppgifterna bara för killar eller är dom för båda, är dom stimulerande för bägge könen”?*

Tommy tror därför att just integreringen är den stora utmaningen och säger att det handlar om att hela tiden ha med sig jämställdhetsglasögonen. Det handlar om det sätt på vilket man bemöter varandra eller vad man tilldelas för uppgifter, säger han. Att integrera jämlikhet är satt högt på kommunens agenda – det är verkställandet som är utmaningen, oavsett vad man jobbar med, konstaterar Tommy. En annan utmaning som han tar upp, handlar om att tjejerna har mycket bättre skolresultat än killarna, vilket han kallar för en omvänd jämställdhetsutmaning, där utmaningen handlar om att höja killarnas studieresultat.

Nämndordföranden Sven säger att det finns många olika utmaningar vad rör jämställdhet eftersom det är ett så brett område, och exemplifierar med problemet att förändra människors attityder och kultur – vilket tar tid. Det handlar om, säger han, hur yngre människor behandlar varann, om löneskillnader och mycket annat. Att vara medveten om medvetandet, att olikheter inte ska ta över, att människor är människor och där är vi inte riktigt idag, säger han, och fortsätter:

*”Arbetet med jämställdhet har ju pågått, på skolenheter har man ju jobbat på lite olika sätt med den här frågan men egentligen; alla har jobbat med det. Från förskola och uppåt. Man kan ibland känna lite frustration att det går för sakta på ett sätt, men det är det där, tillbaks till kulturen: Oftast ska det gå någon generation för att det full ut ska slå igenom.”*

En annan utmaning som Sven berättar om handlar om kopplingarna mellan barn, skola och föräldrar; att få samarbetet i det han kallar ”triangeln” att fungera fullt ut. Ytterligare en utmaning handlar om tolkningsproblemet och att det är så viktigt att läraren på golvet vet vad det är denne vill, säger han, och poängterar att även om skolan har massor med styrdokument från statligt håll, som rektorn äger i stor utsträckning, så finns också kommunala mål och vilja om vad som ska eftersträvas. Slutligen, något som Sven anser att de i nämnden, i egenskap av politiker och tillhörande ledningen, nog behöver arbeta med är att vara tydligare med målformulering och vidare mätning och uppföljning av arbetet. Han uttrycker även att tidigare effekter av jämställdhetsarbetet har blivit kortlivade när han berättar:

*”Jag kommer faktiskt på en sak som vi också har pratat om, när det gäller skolan, det är att vi har varit med tidigare i jämställdhetsarbete som handlar om likvärdighet i skolan som handlar om pojkars och flickors resultat och det visade att vi har kunnat få kortvariga toppar när det har sett ut att förbättras. Men sen så har det som hamnat tillbaks igen till den här stora skillnaden i resultat och det där är något som vi måste få förbättrat. Det är otroligt viktigt, det också.”*

Skolchef Charlotte anser att tolkningsproblemet är någonting som behöver lyftas och belysas. Hon berättar att det ska hållas en dialogdag med kommunens politiker i början av februari och då, fortsätter hon, är det så viktigt att alla tillsammans diskuterar vad det är för mål de ska sätta och framförallt; varför.

Hon tycker att läroplanen som skolan har är bra och tydlig, men hon säger att vad gäller styrdokument, läroplaner och kursplaner behöver det diskuteras vad dessa har för betydelse:

*”Vad betyder det här för mig, som lärare i klassrummet? Vad läser jag in i ordet jämställdhet? Vad läser jag in till övervägande del? Och det är där jag menar. Har vi diskuterat det tillräckligt mycket, så att det betyder samma sak för alla lärare? För vi ska ju ändå ha en likvärdig skola. Och tolkar jag det på ett sätt och någon annan på ett annat sätt, då får vi inte en likvärdig skola.”*

En försvårande del i arbetet har också varit det pandemiska läget, säger hon, vilket har satt käppar i hjulet eftersom det förhindrar fysiska träffar, att se varandra och att vara med och stötta lärarna i det faktiska arbetet. En utmaning menar Charlotte att är att pedagoger kan uppleva att det här arbetet är något ”extra”, att det är någonting som ska göras utöver det vanliga arbetet. Hon fortsätter:

*”Där kan man sammanfatta det som att: Det här står ju i vårt styrdokument. Detta ska läraren göra, punkt. Det finns liksom inget snack om saken, och då måste man ju fundera på: Har vi läst, och implementerat, styrdokumentet, så mycket som vi behöver? Om man inte har förstått att det här med jämställdhet, det är ett av uppdragen som det står att vi ska jobba med, och ja, ”projekt” låter lite dumt eftersom det här är något som vi ändå ska göra. Använder vi oss av rätt ord, ska vi prata om det på ett annat sätt.”*

Integreringen är också en utmaning, men precis vad som måste göras, säger Charlotte. Jämställdhetsarbetet ska integreras i den vanliga verksamheten och det är ingenting som görs två gånger på en dag, betonar hon; det måste ske hela tiden. Senare behöver också måluppfyllelsen mätas och de kvalitativa måtten är alltid svårast, menar hon, eftersom frågor uppstår kring vad det är som ska mätas och på vilket sätt det ska göras. Det handlar om att mäta elevers och lärares upplevelser, som sedan ska kompletteras med kvantitativa mått; vad man faktiskt ser gällande måluppfyllelsen, resonerar hon vidare.

Rektor Maria säger att det svåraste med jämställdhetsarbetet är att omsätta det i vardaglig praktik:

*”Det handlar om att verkligen omsätta i praktisk handling och det jobbar vi mycket med nu. Jag tycker att där krävs ett nära ledarskap, jag måste in och operera, hur ska jag säga, träffa arbetslagen och prata. Hur gör vi i olika miljöer, vad väljer vi att säga, jag låter dem dela goda exempel med varandra. Vi har tagit del av jättemånga utbildningar som skolverket också har, som också tränar oss på att öva och pröva. Men där gäller det att hålla i och hålla ut, tror jag.”*

Men det hon ser, säger hon, när hon tar del av dokumentation, är att jämställdhet blir en alltmer central del i förskollärarnas arbete med blandning av miljöer, material och ändring i sättet att prata till barnen. De bemöter barnen på ett annat sätt och väljer att säga andra saker:



*”T.ex. när barn kommer till förskolan, traditionellt flickor, så kommenterar man oftast flickors klädsel. Det gör man inte på samma sätt nu. För att man kunde liksom: ”Åh vad fin du är idag”, med koppling till kläderna, medan pojkar inte fick den kommentaren. Det gör man inte idag på samma sätt.”*

Hon tror att förskollärarna ibland blir frustrerade för att det händer för lite, men hon vill påstå att det ändå sker förändringar. Ju mer personalen läser och ju mer de förändrar, desto mer förstår de att det finns mer att göra. Därför, säger Maria, är tålmod bra att ha, därför att sådant här förändras inte på en kafferast utan man måste hålla i och hålla ut och det är en utmaning, liksom att ha ett nära ledarskap där närmaste chef är med på tåget för vi behöver hjälpas åt. Det är pedagogerna som gör jobbet men det är viktigt att jag som rektor är involverad i det pedagogiska arbetet, för att leda, fördela och sätta upp riktlinjer, förklarar hon och säger vidare:

*”Men utmaningarna är väl att orka jobba på och prioritera detta, i en värld av jättemånga saker som alla vill prioritera. Vi måste jobba med leken, vi måste jobba med föräldrakontakter, vi måste jobba med det mesta. Så det är inte svårt att hitta ett utvecklingsområde. Det svåra är att hålla i och hålla ut.”*

Maria upplever att jämställdhetsarbetet har lett förskolan närmare kärnan, om än inte i mål, men att det har gett goda effekter så här långt.

## 6. Analys - kunna, förstå och vilja

I detta avsnitt kommer utredningens frågeställningar att besvaras utifrån Lundquists (1987) tre villkor. Respektive villkor har delats in och behandlas separat. Det första delkapitlet behandlar villkoret ”kunna”, det andra delkapitlet rör villkoret ”förstå” som avslutas med villkoret ”vilja.”

### 6.1 Kunna – Hinders- och framgångsfaktorer

Det första villkoret *kunna* i Lundquists (1987) teoretiska styrningsmodell behandlar frågan om kapacitet att verkställa ett projekt, såsom resurser, handlingsutrymme, tid och kunskap. Det är ett av de tre villkoren som enligt Lundquists teori behöver uppfyllas för att en lyckad implementering ska kunna uppnås. I projektplanen ”Mot jämställda och attraktiva kommuner” finns angivet att kommunens ledning och pilotverksamheterna erhåller ett kunskaps- och processtöd för implementeringen av jämställdhetsarbetet, som utgår från den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet, CEMR. DeklARATIONEN som jämställdhetsprojektet grundas på kan betraktas som ”interventionens bägare” utifrån Vedungs (2009) modell. En framgångsfaktor för styrningen av utvecklingsarbete är, enligt tidigare forskning, att kombinera olika styrdokument, vilket således är en faktor som här kan identifieras.

Vidare ska kommunen ha tillräckligt med resurser för att stärka kapaciteten; bl.a. stärka deltagande verksameters förmåga att främja jämställdhet i möten med medborgarna och grundlägga ett fortsatt strategiskt jämställdhetsarbete på sikt. Utifrån det empiriska materialet kan förstås att kommunen har väl tilltagna resurser för att implementera jämställdhetsinsatser i ordinarie verksamhet. Resursfaktorn inom villkoret ”kunna” kan därmed betraktas som uppfyllt.

Projektplanen ”Mot jämställda och attraktiva kommuner” innehåller vidare en beskrivning av hur jämställdhetsarbetet har initierats, grundlagts och hur det vidare utvärderas, med inledande förankring hos kommunens berörda aktörer och verksamheter. Det anges att en aktivitetsplan utformades tillsammans med kommunledningen vad avser det praktiska arbetet, som ska ske genom samarbete mellan kommunens nyckelpersoner i ledningen och tjänstepersonerna i pilotverksamheterna. Implementeringen av jämställdhetsarbetet sker rent praktiskt ute i verksamheterna, vilka enligt Vedungs modell betraktas som slutmottagare.

Slutligen ska jämställdhetsarbetet utvärderas och målet är att det ska ha skett en spridning till andra verksamheter inom kommunen – det är själva utfallet av interventionen; från beslut till tillämpare och resultat. Tidigare forskning anger att en framgångsfaktor i implementeringen handlar om att arbetet ska förankras på kommunens olika nivåer. Utav utredningens empiriska material kan fastslås att sådan förankring har skett.

Av projektplanens målbeskrivning kan vidare ses att det bör byggas upp en struktur som ger ett gynnsamt flöde mellan de olika nivåerna (politisk nivå, tjänsteorganisationer, utövande av välfärdstjänster), och därigenom främja stöttning av chefer i arbetet med jämställdhet. Ett mål är också att medborgarna ska få stöd av politiken i att delta i arbete med CEMR, deklARATIONEN för jämställdhet, genom bl.a. information och dialog. Av dessa målformuleringar framgår att en viktig aspekt genom implementeringen handlar om kommunikation och kunskap, vilket är i linje med kunskapskravet i Lundqvists (1987) villkor ”kunna.” Den handlingsplan som Kalix kommun har formulerat utifrån CEMR anger också att fokus på jämställdhetsintegreringen ska ske inom styrning, ledning, utbildnings- och kunskapsspridning och som innebär att ledning och chefer ska ha god kompetens och kunskap om jämställdhet. Det är även faktorer som de intervjuade nyckelaktörerna talar om. Skolchefen betonar hur viktigt det är att luta sig mot tidigare forskning och kunskap i arbetet med jämställdhet. Rektorn lyfter också vikten av fortgående utbildning och kunskapsinhämtning. Kunskapskravet inom Lundqvists teoretiska modell kan därmed också ses som uppfyllt.

En annan faktor som omfattar villkoret ”kunna” berör tidsspannet för implementeringen. Eftersom projektet ”Mot jämställda och attraktiva kommuner” är pågående i sammanlagt tre år, torde det vara ett rimligt tidsspänn för att implementera och utvärdera insatserna. Det uppfyller tidsfaktorn i Lundqvists första villkor ”kunna.”

Ytterligare en faktor som omfattas av det teoretiska villkoret ”kunna” är handlingsutrymme. Utifrån beskrivningar från skolchef såväl som rektor framgår viktigheten av att lärarna ges eget handlingsutrymme i specifika uppkomna situationer ute i verksamheterna, vilket också är i linje med tidigare forskning som visar att det ska ske en balansgång mellan standardiserade beslut och flexibilitet ute i verksamheterna.

Att jämställdhetsarbetet ska få spridning är det slutgiltiga målet med projektet enligt projektplanen, dels inom respektive deltagande kommun men även mellan kommuner i Norrbottens län. Skolchefen säger också vid intervjun att det inte ska stanna vid de enstaka

medverkande pilotverksamheterna utan att jämställdhetsintegreringen ska få spridning i hela kommunens skolverksamhet för att önskat resultat ska uppnås. Kommunalrådet beskriver det långsiktiga målet på ett liknande sätt men säger att målet är att det ska spridas till andra verksamheter. En tydlig målformulering utgör en viktig framgångsfaktor enligt tidigare forskning. Eftersom intervjuade nyckelpersoner inom projektet är samstämmiga om projektplanens målbild, kan fastslås att målangivelsen är klar och distinkt, vilket är en definierad framgångsfaktor genom tidigare forskning.

Lundquists (1987) inverkansteori berör hur en intervention, såväl direkt som indirekt, kan påverkas genom inblandade aktörer, vilka kan påverka uppkomna problem genom att antingen reducera eller hindra att det förvärras. Aktörer på olika nivåer, mellanhänder och slutmottagare kan tänkas inverka på ett problems orsaker och dess eventuella lösning. De intervjuade aktörerna, som står i skilda positioner i styrkedjan, arbetar allesammans för ökad jämställdhet men på olika sätt:

Kommunalrådet som tillsammans med nämnden finns på toppnivån, inverkar reducerande på problemet med ojämlikhet genom att tillsammans med nämnden formulera mål och se över lönebildningen så att lönerna är jämställda, ansvara för en jämlik resursfördelning och för kunskapsöverföring samt se till att det genomförs vidare mätning och uppföljning av jämställdhetsarbetet. Den dialog som förs nedåt i kedjan vad avser jämställdhetsarbetet förs främst mellan ordföranden för barn- och utbildningsnämnden och skolchefen, som utgör länken mellan skolverksamheten och politiken. I ledningsgruppen som skolchefen är del av, tas dagligen upp och kartläggs, som en fast punkt, vad som är aktuellt just nu, vad som görs för närvarande och hur jämställdhetsarbetet fortskrider och fungerar. Sedan görs avrapportering till nämnden. Den sammantagna bilden av projektarbetet är att det är systematiskt strukturerat, att alla nivåer omfattas av insatser och att chefer samt den högsta ledningen tar ett aktivt ansvar för implementeringen ända från start. Därmed är ytterligare tre framgångsfaktorer för lyckad implementering identifierade.

Rektorns verksamhet är slutmottagare – d.v.s. förskolan, eftersom det är där som jämställdhetsarbetet ska implementeras. Att inta ett nära ledarskap i arbetet är, lyfter hon, en betydelsefull del för henne i rollen som rektor. Det är sedan pedagogerna i verksamheten, d.v.s. slutmottagare, som ska integrera jämställdhet i sitt arbete med stöd av rektor och högre ledning i kommunen. Av det empiriska materialet kan således ytterligare två viktiga framgångsfaktorer urskiljas, vilka tidigare forskning också lyfter. Den ena faktorn handlar om

vikten av ett aktivt och nära ledarskap, den andra om chefens viktiga roll att involvera medarbetarna i jämställdhetsarbetet (Lindberg 2020).

En mycket betydelsefull framgångsfaktor för lyckad implementering är enligt tidigare forskning att cheferna tar aktivt ansvar för integrering av jämställdhet i sina verksamheter. Rektorn beskriver också att hennes roll och inverkan i jämställdhetsintegreringen handlar om att anpassa riktlinjer för personalen och anlägga stödstrukturer som hjälp för dem att hålla fokus på jämställdhet. Skolchefen betonar att jämställdhetsarbetet ska genomsyra hela skolverksamheten och lyfter vikten av att fortlöpande problematisera och föra dialog kring jämställdhet ute i verksamheterna. Sammantaget ges bilden av att intervjuade chefer aktivt och engagerat arbetar för att integrera jämställdhet i skolverksamheten. Därtill kan en framgångsfaktor urskiljas, som enligt tidigare forskning är viktig för implementeringens resultat, nämligen kombinationen av teori och praktik ute i verksamheterna.

Det anges också i Kalix kommuns handlingsplan att jämställdhetsarbetet ska bedrivas som en integrerad del i det dagliga arbetet. Rektorn beskriver det essentiella med att omsätta jämställdhetsarbetet i undervisningen med barnen. Hon berättar att personalen ofta filmar sig själva i sitt arbete, för att kunna utvärdera om det kan ses några skillnader i bemötandet av pojkar och flickor. Ytterligare en framgångsfaktor kan urskiljas här. Tidigare forskning säger att praktisk utprovning av olika tillvägagångssätt i arbetet, t.ex. användning av olika verktyg, driver jämställdhetsarbete framåt.

Vidare beskriver skolchefen hur jämställdhetsarbetet ska genomsyra hela verksamheten; sitta i ryggraden hos alla i verksamheten i skolan; sättet på vilket de tänker, vad de gör och vad de säger. Ordföranden för barn- och utbildningsnämnden pekar på det faktum att det är så viktigt vad läraren på golvet faktiskt vill och gör. Även kommunalrådet uttrycker hur jämställdhet ”blir till” i klassrummet genom den enskilda lärarens intentioner och handlingar.

De intervjuade nyckelaktörerna inom projektet i Kalix kommun har en samstämmig idé om vad integrering i verksamheterna innebär. Samtidigt är de intervjuade också eniga i att just implementeringen av insatser genom integrering i ordinarie verksamhet är en utmaning, vilket vi här omnämner och urskiljer som hinderfaktor. Enligt tidigare forskning är integreringen en nödvändig framgångsfaktor i implementeringen (Lindberg 2020). Det är således en essentiell faktor för att projektets mål – ökad jämställdhet i kommunen, ska kunna realiseras och någonting som de intervjuade är överens om att är en av de svåraste faktorerna. En annan

svårighet som kan urskiljas utifrån rapportens resultat är att jämställdhetsintegreringen i verksamheterna ska bli bestående över tid, vilket skolchefen såväl som ordföranden för barn- och utbildningsnämnden uttrycker som en utmaning, och som även det är en viktig framgångsfaktor enligt tidigare genomförda studier som Lindberg (2020) sammanfattar. Ytterligare en faktor som torde utgöra ett försvårande av implementeringen handlar om fenomenet med skilda tolkningar, vilket behandlas i delkapitlet nedan.

## 6.2 Förstå - Tolkningsfrågan

Det andra villkoret *förstå* menar att den direkta styrningen och intentioner måste vara entydiga för att minska risken att intentionerna missförstås. Tillämparen ska tolka innehållet likt beslutsfattaren för att beslutet ska genomföras på ett dugligt sätt (Lundquist 1987, 43).

Nyckelaktörerna uppger att det finns skillnader i tolkningen vad det gäller jämställdhet.

Interventionsteorin menar att aktörernas tolkningar och avsikter är viktiga för implementeringen (Vedung 2009, 64-65). Detta innebär att avvikande förståelse av jämställdhet kan försvåra jämställdhetsarbetet. Nyckelaktörernas uppfattning om jämställdhet och vad det innebär visar hur respektive aktörer faktiskt bedömer hur jämställdhetsarbetet sker. Dessa uppfattningar påverkar således det praktiska arbetet. Tommy som är kommunalråd menar exempelvis att det troligen finns skillnader i tolkningen mellan de olika skikten och även inom samma kommunsikt. Tommy menar att tolkningen av jämställdhetsbegreppet uppfattas på skilda sätt mellan både oppositionen och de styrande samt mellan olika verksamheter och nämnder. Han tror också att det förekommer variationer i tolkningen bland tjänstemän i de olika verksamheterna. Ytterligare anser även skolchefen Charlotte att det finns skillnader i tolkningen mellan olika skolor, mellan lärare i olika skolor samt mellan lärare i samma skola. Skillnader i tolkning av jämställdhet ökar betydelsen av implementering av styrdokument som omfattar jämställdhet. Som ett resultat av detta kommer förändringar att ske i styrdokumentet samtidigt som en implementeringsplan har tagits fram. Ambitionen med implementeringsplanen är bland annat att specificera målen, sedan besitter lärarna friheten att välja hur målen ska uppfyllas utifrån det egna undervisningssättet. Detta innebär att vägarna till målet kan se olika ut. Charlotte menar att

tolkning behöver vara densamma mellan aktörer för att det ska finnas rätt förutsättningar. Detta kan kopplas till formuleringen i Norrbottens projektplan ”*På väg mot jämställda och attraktiva kommuner.*” Projektplanens innehåll, som omfattar ledningen i tjänsteorganisationer, handlar om kunskapsspridning av jämställdhetsdeklarationens mål samt omfattning för att främja jämställdhet med hjälp av effektmål. Ambitionen är att öka kunskapen om hur stereotyper, makt och motstånd påverkar styrning och ledning. Ytterligare främjas även kunskapsöverföring mellan politiker samt välfärdsutövare (Norrbottens kommuner 2020). Utifrån villkoret ”förstå” ligger detta även inom ramen för aktörernas handlingsutrymme samt handlingsfrihet som möjliggör förändring inom dokumenten. Dessa dokument används tillika som ett medel för att använda mot andra aktörer för att berörda individer ska arbeta mer jämställt (Vedung 2009, 84). En anledning till varför aktörerna tolkar och förstår på olika sätt är på grund av deras olika mentala synvinklar, detta kan således transformera interventionen som grundar sig i individens uppfattning. Villkoret ”förstå” kan anses vara delvis uppfyllt. Respektive nyckelaktörer tolkar på sitt eget sätt och arbetar utifrån deras respektive uppfattningar. Detta leder till att olika aktörer prioriterar olika delar av jämställdhetsarbetet som ligger inom ramen för deras uppfattning. I och med att det finns skillnader i tolkningen av jämställdhet bland aktörerna innebär detta att det finns en risk för att intentionerna missförstås, då tolkningen skiljer bland nyckelaktörerna.

### 6.3 Vilja - Varför jämställdhet

Det tredje villkoret *vilja* innebär att beslut tillämpas när berörda aktörer förstår beslutet och dess intentioner samtidigt som aktörerna har tillgång till nödvändiga resurser. Besluten ska även tillämpas såsom beslutsfattarna önskat (Lundquist 1987, 43).

Respektive nyckelaktörer är villiga att tillämpa beslutet som avser jämställdhet.

Utifrån de svar som respondenterna har gett i utredningen vad rör frågan om varför jämställdhet är viktigt, kan det konstateras att det förekommer skilda synsätt. Tommy berättar att Kalix kommun har en ny vision med nya mål som omfattar jämställdhet. Han säger att Kalix kommun ska vara en trygg, lugn, hållbar, attraktiv samt jämställd kommun. Ytterligare säger han att målen är tydligare idag jämfört med tidigare. Sven yttrar sig på samma sätt genom att konstatera att människor inte ska känna att de behöver flytta från kommunen, följande påstående överensstämmer med de övergripande principerna i CEMR-deklarationen. Skolchefen Charlotte anser att fokus inte får vara på fel saker. Det önskade resultatet handlar

om att öka måluppfyllelsen för alla elever. Vidare menar skolchefen att ett projekt i skolan inte kan förändra samhället, men upplysning kring jämställdhet är en viktig grund.

Mot bakgrund till det som formulerats ovan kan slutsatsen dras att respektive aktörer är villiga att arbeta med jämställdhetsmålet, dock kan skillnader i intentioner urskiljas. Enligt interventionsteorin är intentioner en väsentlig faktor för att genomförandet sker på ett lämpligt sätt då avsikter ligger till grund för genomförandet (Vedung 2009, 46). Nyckelaktörernas intentioner grundar sig i deras respektive tolkningar som formar det praktiska arbetet för jämställdhet, detta innebär att aktörerna vill arbeta utifrån deras förståelse om hur arbetet faktiskt bör ske. Kalix kommunalråd Tommy och barn- och utbildningsnämnden Sven är två nyckelaktörer som har uttryckt sig i linje med CEMR- deklARATIONENS principer. Viljan att genomföra jämställdhetsarbetet grundar sig på principer som utgår från den samhälleliga nyttan. Aktörer såsom skolchefen och rektorn tar avstamp i argument mer riktade gentemot verksamheterna och eleverna och dess förutsättningar. Eftersom aktörerna förstår det som ska implementeras (utifrån sina tolkningar) och verkställer detta inom verksamheten tyder detta på att villkoret ”vilja” uppfylls.



## 7. Slutsatser

Det slutliga kapitlet omfattar utredningens resultat som diskuteras utifrån studiens syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas med rekommendation till framtida utredningar.

Syftet med denna utredning har varit att utröna hur jämställdhet uppfattas bland nyckelaktörerna i Kalix kommun och undersöka huruvida det finns olika tolkningar vad jämställdhet innebär. Uppdraget har även innefattat ambitionen att skapa en bild av vilka framgångs- och hindersfaktorer som kan identifieras i implementeringsprocessen.

Vidare tar denna studie avstamp i interventionsteorin med inslag av inverkans teori och Lundquists tre villkor (kunna, förstå och vilja). Avgränsning har skett i form av att främsta fokus har varit inriktat på nyckelaktörer i kommunens mellanskikt. Genom semistrukturerade intervjuer och påföljande analys kan ett antal slutsatser fastställas vad rör hinders- och framgångsfaktorer.

Resurser, handlingsutrymme, kunskap och tid är fyra faktorer som innefattar den teoretiska styrningsmodellen som har använts i analysen. Kriteriet. Utifrån vad som framkommit av befintliga dokument såsom Norrbottens projektplan och Kalix kommuns handlingsplan samt genom intervjuer med projektledare och deltagande aktörer, kan fastslås att samtliga faktorer är uppfyllda. Det finns väl tilltagna resurser för att realisera implementeringen och tjänstemännen ute i verksamheterna – d.v.s. pedagogerna, ges rimligt handlingsutrymme i arbetsförfarandet utifrån profession och situation. Av de intervjuades beskrivningar framgår också att det sker ett löpande kunskapsinhämtande och en spridning inom kommunens olika skikt. Det aktuella tidsspännat för implementeringsinsatserna är tre år, vilket torde vara en rimlig tid för att implementering i ordinarie verksamhet ska kunna ske.

Jämställdhetsarbetet i Kalix kommun är i en god implementeringsprocess vad avser jämställdhetsinsatser utifrån ett flertal i utredningen belysta framgångsfaktorer:

Insatserna sker systematiskt genom nulägesanalys, målformulering, åtgärdsbeskrivningar och uppföljningar. De är vidare konkreta och genomförbara. Två andra viktiga framgångsfaktorer som identifieras i denna rapport och som är i samklang med tidigare forskning, är att medarbetarna involveras i jämställdhetsarbetets alla faser och att chefer på mellannivå tar aktivt ansvar för integreringen. En annan framgångsfaktor som kan utrönas i rapporten är att

implementeringen sker genom en kombination av teori och praktik, vilket är ännu en faktor som tar stöd i tidigare forskning.

En annan framgångsfaktor som utredningen identifierar, och som tidigare forskning också lyfter, är en väl fungerande kommunikation mellan kommunens skilda insatsnivåer- vilken dock uttrycks som att den nog kan förbättras ytterligare av en av rapportens intervjupersoner.

En utmaning som kan utgöra ett hinder för att driva jämställdheten framåt, är integreringen av jämställdhetsinsatser som samtliga intervjuade nyckelpersoner uppger vara en svårighet och som enligt tidigare forskning är en nödvändig framgångsfaktor i implementeringen. Det är således en essentiell faktor för att projektets mål – ökad jämställdhet i kommunen, ska kunna realiseras och någonting som de intervjuade är eniga om att är en av de svåraste faktorerna. En annan svårighet som kan urskiljas utifrån rapportens resultat är att jämställdhetsintegreringen i verksamheterna ska bli bestående över tid, vilket skolchefen såväl som ordföranden för barn- och utbildningsnämnden uttrycker som en utmaning. Även det är en viktig framgångsfaktor enligt tidigare genomförda studier. En faktor som dock kan försvåra integreringen av jämställdhetsinsatser är att inblandade aktörer har olika tolkningar av jämställdhet.

Analysen visar nämligen att det råder olika fokus på vad jämställdhet innebär. Rektorn talar om åtgärder riktade mot pedagoger och elever, medan aktörer på högre nivå förespråkar åtgärder utifrån samhällsliga intressen. Detta kan enligt interventionsteorin uppfattas som en utmaning i jämställdhetsarbetet då olika intentioner och uppfattningar kräver olika slags prioriteringar samt åtgärder. Dock kan det antas ofrånkomligt att utredningen omfattar deltagande nyckelpersoner som befinner sig i olika skikt i styrkedjan.

Mot bakgrund av det som har formulerats ovan, kan utredningen visa att utmaningar som kan urskiljas kan kopplas till skilda tolkning av jämställdhet samt integrering. Det som avviker vid implementeringen är aktörernas intentioner som kan sätta fokus på olika delar av jämställdhetsarbetet. Utredningen mynnar i konstaterandet att det förekommer tolkningsskillnader mellan de olika aktörerna i respektive skikt, vilket kan utgöra en hindersfaktor om det råder skilda uppfattningar kring vad jämställdhet betyder och varför det är viktigt att arbeta för ökad jämställdhet. Det kan fastslås att de olika skiktens nyckelpersoner har varierande syn på jämställdhet utifrån deras respektive position och ansvarsområde, vilket också till viss del torde bli ofrånkomligt eftersom de har olika perspektiv utifrån sina ansvarsområden. Att medvetandegöra fenomenet med att aktörer kan ha skilda tolkning och

uppfattning kan däremot fastslås att är en viktig faktor vad avser jämställdhetsarbetet. Avslutningsvis presenterar utredningen försäg till framtida utredningar: Det skulle kunna vara av intresse att genomföra vidare utredningar, med fokus på tolkningsproblematiken och lägga särskild tonvikt på hur skilda tolkningar påverkar implementeringen av t.ex. jämställdhet.

Vad avser fenomenet med skilda tolkningar, hade det också varit intressant att utreda hur aktörer inom samma skikt och position ser på jämställdhet och på frågan om varför jämställdhet är viktigt, för att söka svar på huruvida tolkningen skiljer sig åt mellan verksamma personer inom samma ansvarsområde.

Vedungs (2009) formulering i *om-så*-satser, vilka uttrycker kausalitet och verkan, kan i utredningen formuleras som att eftersom Kalix kommun har adapterat en intervention för ökad jämställdhet inom skolverksamhet, *så* kommer detta att uppmärksammas (2009, 61).

Det kan konstateras att jämställdhetsarbetet inom projektet ”Mot jämställda och attraktiva kommuner” har hörtsammats, initierats och fortgår inom deltagande pilotverksamheter i Kalix kommun.

Nästa ansats formuleras enligt följande: *Om* kommunens styrelse prioriterar detta, *så* kommer detta att bli aktuellt.

Kalix kommunalråd berättar att jämställdhetsarbetet är högt uppsatt på agendan i kommunledningen, och barn- och utbildningsnämndens ordförande beskriver att ytterligare krafttag ska ske vad avser jämställdhetsarbetet, bl.a. genom förtydligande av målformuleringar. Kommunens styrelse har således prioriterat jämställdhetsarbetet högt, vilket har gett positivt nedslag längre nedåt i styrkedjan.

Vedungs (2009) kommande ansats säger att: *Om* detta jämställdhetsarbete prioriteras i utbildningsverksamheten, *så* kommer det att uppmärksammas av andra skolverksamheter (2009,61).

Kalix skolchef, liksom rektorn, uttrycker ett stort engagemang för jämställdhetsarbetet vid intervjun. De påtalar hur viktigt det är med dialog och uppföljning. Rektorn vid förskolan beskriver ett nära samarbete med sin personal i det fortlöpande jämställdhetsarbetet. De nyckelaktörer som har deltagit i utredningen ger en sammantagen bild av att jämställdhet är en prioritetsfråga, varför det kan antas finnas goda förutsättningar att arbetet uppmärksammas

av andra skolverksamheter.

En fjärde ansats som Vedung (2009) lägger fram, kan formuleras som att: *Om* prioritering av detta arbete sker, *så* kommer åtgärder att tas närmare medborgarna (2009,61).

Utifrån vad som framkommit från intervjuer med samtliga och i synnerhet med skolchef och rektor, kan konstateras att det finns ett stort fokus på ett jämställt bemötande mellan lärare och elev, mellan pedagog och barn men även mellan pedagoger och medborgarna. Likaså finns det, hos samtliga intervjuade aktörer i styrkedjan, ett fokus på det egna förhållningssättet och att medvetandegöra det för att kunna förändra. Sammantaget kan sägas att det sker fortlöpande åtgärder och insatser närmare medborgarna i förskoleverksamheten.

Den femte och sista ansatsen lyder: *Om* detta prioriteras, *så* kommer jämställdheten att öka inom skolvärlden.

(Vedung 2009,61). Skolchefen liksom kommunalrådet förtydligar slutmålet i jämställdhetsarbetet; att det ska ske en spridning till övriga förskolor och skolor samt till annan verksamhet inom kommunen. Eftersom att den ovan nämnda ansatsen kan ses som på väg att uppfyllas, torde finnas goda möjligheter för att en spridning ska ske och att jämställdheten på sikt ökar i skolverksamheter.

## 8. Utredningens rekommendationer

Utifrån ovan redovisade resultat föreslår utredningen en löpande informell utvärdering som inkluderar samtliga nyckelaktörer vilka leder och arbetar med jämställdhetsinsatser. Den tar sig uttryck i reflektion genom värderingsmässig utforskning av det egna implementeringsarbetet i syfte att uppnå gemensam förståelse och tydligare värdering av vad jämställdhet innebär och diskutera *varför* den är nödvändig att arbeta för. Fenomenet med förekommande skilda tolkningar är ett ämne som med fördel kan diskuteras i grupp. Reflektion kan bedrivas som planerad aktivitet vid återkommande tillfällen, där medarbetarna inom kommunens olika skikt ges möjlighet att distansera sig från, och kritiskt och konstruktivt granska, sin dagliga verksamhet. På detta sätt kan innovativa, praktikinära agerandesätt skapas och spridas, inte bara i implementeringens begynnelsekedan utan genom hela processen i vilken insatserna ska integreras i den dagliga verksamheten.

## Referenser

### Tryckta källor

Bergström, Göran & Svärd, Per- Anders. 2018. Idé- och ideologianalys. I Bergström, Göran och Boréus, Kristina (red.). *Textens mening och makt*. Uppl. 4. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan, Bell, Emma. 2011. *Business research methods*. Uppl.3. Oxford University Press.

Dalen, Monica. 2015. *Intervju som metod*. 2.uppl. Malmö: Gleerups.

David, Matthew & Sutton, D. Carol. 2011. *Social research - an introduction*. Uppl. 2 (Eller 2 uppl.) Utgivare. SAGE publications.

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Towns, Ann E., Wängnerud, Lena. 2017. *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Utgivare: Wolters Kluwer.

Fangen, Katrine. 2011. *Deltagande observation*. Malmö: Liber.

Dnr 2013-00165 101. CEMR Jämställdhetsdeklaration. Handlingsplan för implementering 2014-2016. Kalix kommun. 2014.

Lindberg, Malin. 2020. *Forskningsanalys av "På väg mot jämställda och attraktiva kommuner" i Norrbotten*. Luleå Tekniska Universitet.

Lundquist, Lenart. 1987. *Implementation Steering. An Actor-Structure Approach*. Lund: Studentlitteratur.

Vedung, Evert. 2009. *Utvärdering i politik och förvaltning*. 3 uppl. Lund : Studentlitteratur AB.

Vedung, Evert. 2016. *Implementering i politik och förvaltning*. Lund : Studentlitteratur AB.

Sannerstedt, Anders. 1997. *"Implementering – hur politiska beslut genomförs i praktiken"*. I Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem. Kristianstad: Kristianstad Boktryckeri AB.

## **Internetkällor**

Jämställdhet, en presentation av svenska FN-förbundet. FN. 2020.

<https://fn.se/wp-content/uploads/2020/02/Talarmanus-jamst-presentation-del-1.pdf>  
(hämtad: 06/11-2020)

På väg mot jämställda och attraktiva kommuner. Norrbottenskommuner.2020.

<https://www.norrbottenskommuner.se/regional-utveckling/jaemstaellldhet/utvecklingsarbete-2018-2021/> (hämtad: 07/11-2020)

Sveriges genomförande av agenda 2030. Regeringskansliet. 2020.

<https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/proposition/2020/06/prop.-201920188/>  
(hämtad: 06/11-2020)

Verklig jämställdhet behöver nytänkande. Svenskt näringsliv. 2018.

[https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/arbetsmarknadspolitik/verklig-jamstallldhet-kraver-nytankande\\_1003493.html](https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/arbetsmarknadspolitik/verklig-jamstallldhet-kraver-nytankande_1003493.html) (Hämtad: 7/11-2020).

## **Deltagande respondenter**

Forsman, Karin. Projektledare jämställdhet; Mot jämställda och attraktiva kommuner. 2020.  
Intervju 10 november.

Isaksson, Maria. Rektor. 2020.Intervju 03 december.

Nilsson, Tommy. Kommunalråd. 2020. 1 december.

Sundqvist, Charlotte. Skolchef. 2020. Intervju 18 december.

## Bilaga 1. Intervjuguide

### Frågor till rektor

- Hur länge har din förskola, och du som rektor, deltagit i projektet ”På väg mot jämställda och attraktiva kommuner”?
- Varför är jämställdhet en viktig fråga för verksamheten; varför ska jämställdhetsarbete prioriteras?
- Hur arbetar ni med förskolans jämställdhetsuppdrag genom projektet?
- Vilka utmaningar ser du i arbetet med att leverera en jämställd förskola?

- Hinder

- Förutsättningar

- Hur ser kommunikationen och uppföljningen ut mellan de olika skikten i kommunen? Vi syftar här på samverkan mellan aktörer i exempelvis nämndnivå och skolverksamheten.
- Uppfattar du att det kan finnas, eller finns, skillnader i tolkningen av jämställdhetsuppdraget mellan de olika skikten?
- Vilka, anser du, har det främsta ansvaret att förverkliga ett fullmäktigemål?
- Upplever du att det finns särskilda förutsättningar eller svårigheter i förskoleverksamheten, utifrån jämställdhet mellan barnen? Vad/Hur?
- Vilka anser du att bär det främsta ansvaret för att jämställdhetsarbetet blir bestående i verksamheten?
- Tycker du att det praktiska arbetet med jämställdhet i skolverksamheterna är tillfredsställande i relation till det politiskt satta jämställdhetsmålet?
- Vad har du för tankar kring strategier för att jämställdhetsarbetet ska fortgå på lång sikt; vad som är viktigt att tänka på för att upprätthålla jämställdhetsarbetet efter projektets slut? C

Avslutande frågor

- Har du något du vill tillägga?
- Får vi återkomma om vi behöver något förtydligat?



## Frågor till skolchef

- Berätta mer om hur ni arbetar med jämställdhetsuppdraget inom barn/utbildningsverksamheten i Kalix kommun.
- Varför anser du att jämställdhet är en viktig fråga för verksamheten; varför ska jämställdhetsarbete prioriteras?
- Vilka utmaningar ser du i arbetet med att leverera en jämställd skola eller förskola?

- Hinder

- Förutsättningar

- Hur ser kommunikationen och uppföljningen ut mellan de olika skikten i kommunen? Vi syftar här på samverkan mellan inblandade aktörer i exempelvis nämndnivå och skolverksamheten.
- Tycker du att det praktiska arbetet med jämställdhet i skolverksamheterna är tillfredsställande i relation till det politiskt satta jämställdhetsmålet?
- Uppfattar du att det kan finnas, eller finns, skillnader i tolkningen av jämställdhetsuppdraget mellan de olika skikten?
- Vilka, anser du, bär det främsta ansvaret att förverkliga ett fullmäktigemål?
- Hur ser du på ansvarsfrågan genom projektet; bär någon deltagande aktör i projektet större ansvar för att jämställdhetsarbetet blir bestående i deltagande skolverksamheter?
- Vad har du för tankar kring strategier för att jämställdhetsarbetet ska fortgå på lång sikt – för att det ska bli ett bestående arbete i skolverksamheten efter projektets slut?
- Vilka nyckelaktörer i projektet anser du att bär störst ansvar för att jämställdhetsarbetet blir bestående i verksamheten?

Avslutande frågor

- Har du något du vill tillägga?
- Får vi återkomma om vi behöver något förtydligat?

## Frågor till ordföranden i barn- och utbildningsnämnden

- Varför är arbete för ökad jämställdhet en viktig fråga för kommunens barn/och utbildnings verksamhet?
- Hur arbetar kommunens nämndnivå rent konkret med jämställdhetsuppdraget inom barn/och utbildningsverksamheten?
- Vilka utmaningar och hinder ser du i arbetet för en mer jämställd skola?
- Är det praktiska arbetet med jämställdhet i skolverksamheterna tillfredsställande i relation till ert politiska mål?
- Vilka skulle du säga att har det främsta ansvaret att förverkliga ett fullmäktigemål?
- Vad har du för tankar kring strategier för att jämställdhetsarbetet ska fortgå på lång sikt i skolverksamheterna – även efter projektets och pilotverksamhetens avslut?
- Hur ser kommunikationen och uppföljningen ut mellan de olika skikten i kommunen?
- Uppfattar du att det kan finnas, eller finns, skillnader i tolkningen av jämställdhetsuppdraget mellan de olika skikten? (Exempelvis olika definition av jämställdhet eller uppfattning av vad jämlikhetsarbetet ska mynna ut i).

### Avslutande frågor

- Har du något du vill tillägga?
- Får vi återkomma om vi behöver något förtydligat?

## Frågor till kommunalråd

- Varför är arbete för ökad jämställdhet en viktig fråga för kommunens barn/och utbildnings verksamhet?
- Hur arbetar kommunens nämndnivå rent konkret med jämställdhetsuppdraget inom barn/och utbildningsverksamheten?
- Vilka utmaningar och hinder ser du i arbetet för en mer jämställd skola?
- Är det praktiska arbetet med jämställdhet i skolverksamheterna tillfredsställande i relation till ert politiska mål?
- Vilka skulle du säga att har det främsta ansvaret att förverkliga ett fullmäktigemål?
- Vad har du för tankar kring strategier för att jämställdhetsarbetet ska fortgå på lång sikt i skolverksamheterna – även efter projektets och pilotverksamhetens avslut?
- Hur ser kommunikationen och uppföljningen ut mellan de olika skikten i kommunen?
- Uppfattar du att det kan finnas, eller finns, skillnader i tolkningen av jämställdhetsuppdraget mellan de olika skikten? (Exempelvis olika definition av jämställdhet eller uppfattning av vad jämlikhetsarbetet ska mynna ut i).

### Avslutande frågor

- Har du något du vill tillägga?
- Får vi återkomma om vi behöver något förtydligat?