



Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT

Anna Nilsson
Lovisa Nilsson
Ann-Charlotte Svärd

Jämställdhet

En studie inom Forshaga kommun

Equality between sexes
A study within Forshaga municipality

Företagsekonomi
D-uppsats

Termin: VT-07
Handledare: Margareta Bjurklo

Förord

Denna magisteruppsats är resultatet av snart fyra års studier på ekonomiprogrammet vid Karlstads universitet. Uppsatsen motsvarar tio veckors arbete och har skrivits under vårterminen 2007.

Vi vill härigenom tacka alla dem som på ett eller annat vis hjälpt oss att genomföra denna uppsats. Ett särskilt tack vill vi naturligtvis rikta till de respondenter som tagit sig tid och visat stort intresse för vår uppgift. Slutligen är vår handledare Margareta Bjurklo värd ett extra tack för sitt stöd, sina värdefulla tips och sin konstruktiva kritik under uppsatsarbetets gång.

Karlstad, Juni 2007

Anna Nilsson
Lovisa Nilsson
Ann-Charlotte Svärd

Sammanfattning

Syftet med vår uppsats är att undersöka förhållningssätt till jämställdhetsarbete inom Forshaga kommun samt vilket tillvägagångssätt kvinnliga och manliga chefer har för att bedriva ett framgångsrikt jämställdhetsarbete.

Forshaga kommun fick uppdraget att utveckla en personalredovisning i slutet av 1990-talet av dåvarande Svenska kommunförbundet. Sedan dess har personalredovisningen i Forshaga kommun utvecklats ytterligare varje år. En av anledningarna till att personalredovisningen utvecklats sedan dess är att det tillkommit vissa lagkrav. Bland annat rör lagkraven redovisning av sjukfrånvaro vilket Forshaga kommun anpassat sig till. Innan uppdraget att utveckla en personalredovisning kom så fanns statistik angående personal med i årsredovisningen och det var denna statistik som omarbetades och kompletterades till en egen personalredovisning där jämställdhet ingår.

Forshaga kommun är en kvinnodominerad arbetsplats vilket kan anses bero på den könsordning som råder i samhället där det är tradition att vårdarbete och arbete med barn är kvinnorelaterat. Forshaga kommun arbetar för ökad jämställdhet och det råder ett övergripande önskemål om att få in fler män i verksamheterna.

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod med anledning av att vi därigenom kan studera förhållningssätten hos de olika individerna vilket enligt Jacobsen (2002) kan vara svårt att utläsa vid en kvantitativ metod. Den kvalitativa metoden utfördes i form av intervjuer och materialet blev primärdata, det vill säga förstahandsinformation. Vi har även använt oss av sekundärdata, andrahandsinformation, i form av material vi tillhandahöll av Forshaga kommun.

Resultatet av vår studie visar att jämställdhetsarbete, liksom alla andra organisationsförändringar, är en långsiktig förändring av handlingsmönster och förhållningssätt inom en grupp som tar tid. Forshaga kommun har kommit en bra bit på väg och vi anser att de har goda förutsättningar för att kunna arbeta ännu mer framgångsrikt med jämställdhet i framtiden och därmed agera förebild för andra kommuner i landet.

Nyckelord: Jämställdhet; jämställdhetsarbete; förhållningssätt; genus; könsordning

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	3
1.1 BAKGRUND.....	3
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	5
1.3 SYFTE	5
1.4 DISPOSITION	5
2. METOD	6
2.1 STUDIENS STRUKTUR.....	6
2.1.1 <i>Datainsamling</i>	7
2.1.2 <i>Urval</i>	8
2.1.3 <i>Intervjuundersökning</i>	8
2.2 TRANSFORMERING	10
2.3 VALIDITET RESPEKTIVE RELIABILITET.....	11
3. EMPIRI	12
3.1 INTERVJUSAMMANFATTNING	12
4. REFERENSRAM	17
4.1 JÄMSTÄLLDHETSHISTORIK	17
4.2 SEGREGERING.....	17
4.3 FÖRESTÄLLNINGAR OM JÄMSTÄLLDHET	18
4.3.1 <i>Genus</i>	19
4.3.2 <i>Genuskontrakt</i>	20
4.3.3 <i>Könsordning</i>	20
4.3.4 <i>Kvinnligt och manligt ledarskap</i>	21
4.4 INTEGRERING OCH LEGITIMITET	22
4.5 VIKTIGA BEGREPP.....	23
4.5.1 <i>Förhållningssätt</i>	23
4.5.2 <i>Jämställdhet</i>	23
4.5.3 <i>Jämlikhet</i>	24
4.5.4 <i>Mångfald</i>	24
4.6 IMPLEMENTERING OCH MOTSTÅND	25
5. ANALYS	27
5.1 JÄMSTÄLLDHETSHISTORIK OCH LAGSTIFTNING	27
5.2 SEGREGERING.....	27
5.3 FÖRESTÄLLNINGAR OM JÄMSTÄLLDHET	29
5.4 INTEGRERING OCH LEGITIMITET	30
5.5 IMPLEMENTERING OCH MOTSTÅND	32
5.6 SIDOSPÅR.....	34
6. SLUTDISKUSSION	35
7. REFERENSER	38
Bilaga 1 , Handlingsplan för jämställdhet	
Bilaga 2 , Personalredovisningen	
Bilaga 3 , Diskussionsmall 1	
Bilaga 4 , Diskussionsmall 2	
Bilaga 5 , Diskussionsmall för Ewa-Lotta Ericsson	

1. Inledning

I denna uppsats vill vi ta reda på vad chefer i Forshaga kommun har för förhållningssätt till jämställdhet. Det gör vi genom att undersöka vem som har ansvaret för att jämställdhetsarbetet blir en del i vardagen samt vilka förhållningssätt som råder kring jämställdhetsarbetet.

1.1 Bakgrund

Även om Sverige, i jämförelse med andra länder, kommit långt i jämställdhetsfrågan menar Wängnerud (i Fredriksson et al., 2003) att höga jämställdhetssiffror inte behöver betyda att det råder jämställdhet. Författaren anser att det vid närmare analyser kan leva kvar könsmönster och tydliga uppdelningar mellan manligt och kvinnligt.

Arbetsmarknaden kännetecknas av både en horisontell och en vertikal segregering. Det betyder att män och kvinnor finns inom olika yrkesområden, branscher, organisationer och avdelningar samt att de besitter olika hierarkiska positioner (Bergman, 2004). Segregering uppkommer som en konsekvens av att manligt och kvinnligt hålls isär (Hirdman, 2004) och vad som anses som manligt respektive kvinnligt ligger djupt rotat i våra kulturella normer, traditioner och föreställningar (Hedlin, 2006). Kvinnor befinner sig generellt sett på arbetsområden som genererar mindre makt, status och sämre lönevillkor (Hirdman, 2003), vilket innebär att deras kompetens inte tas tillvara i den utsträckningen som skulle kunna vara möjligt.

Varje individs kompetens bör tas till vara och alla människor oavsett kön ska ha samma möjligheter att utvecklas inom det område där de har de bästa förutsättningarna (Regeringskansliets hemsida).

Enligt Alvesson och Billing (1997) kan det ur ett managementperspektiv vara värt att fokusera på könsfrågor liksom jämställdhet eftersom viktig kompetens kan gå förlorad om kompetensen inte tas tillvara på. Det nutida könsmönstret inom organisationer gör att mänskliga resurser utnyttjas ineffektivt. Genom att bekämpa ojämställdhet och könsmönster skulle organisationer kunna rekrytera, behålla, placera och beförtra medarbetare på ett mer rationellt sätt. Författarna menar också att genom att skapa mångfald inom en organisation, till exempel genom att anställa både män och kvinnor, skulle deras mötande åsikter och kunskaper kunna skapa mer kreativitet och kunskap inom organisationen.

Enligt 3§ Jämställdhetslagen (JämL) ska arbetsgivaren inom ramen för sin verksamhet bedriva ett målinriktat jämställdhetsarbete för att främja jämställdhet i arbetslivet. Detta innebär att arbetet ska ske planmässigt, baseras på en noggrann analys och ha ett tydligt uppsatt mål. Arbetsgivaren skall även enligt 4§ JämL genomföra sådana åtgärder som med hänsyn till arbetsgivarens resurser och omständigheterna i övrigt kan krävas för att arbetsförhållandena skall lämpa sig för

både kvinnor och män. Denna regel riktar sig mot arbetsmiljön ur ett fysiskt perspektiv och innebär att inga hinder ska finnas för vare sig män eller kvinnor då det gäller exempelvis tunga lyft och omklädningsrum. 5§ JämL innebär att arbetsgivare ska underlätta för både kvinnliga och manliga medarbetare att kombinera förvärvsarbete med föräldraskap, till exempel rätt för båda föräldrarna att vara hemma med barn. Jämställdhetslagen innehåller också skyldighet för arbetsgivare att förebygga och förhindra diskriminering (6§ JämL). Vidare innehåller 7§ JämL regler om rekrytering samt att en arbetsgivare ska verka för att lediga tjänster söks av både kvinnor och män.

Trots lagstiftning om aktivt jämställdhetsarbete är arbetslivet fortfarande inte jämställt. Även om företag bedriver denna typ av arbete får det inte alltid det genomslag de önskar (Wahl et al., 2001). Enligt Åström i Baude m.fl. red. (1998) är förväntningarna och erfarenheterna under uppbyggnaden av jämställdhetsfrågorna svaret på jämtegrering¹. Med detta menar författaren att det finns en styrka i den könsordning vi byggt upp och den tar sig ofta uttryck i de jämställdhetsstrukturer som råder inom organisationer men också människors uppfattningar om hur det bör vara. Utifrån detta kan antas att chefers förhållningssätt sannolikt påverkar jämställdhetsarbetets genomslagskraft inom en organisation. Vi har därför valt att undersöka just chefers förhållningssätt till jämställdhet och jämställdhetsarbete. Vi anser att redovisning kan vara ett verktyg för att uppnå jämtegrering inom en organisation. Det är därför viktigt att chefer tar sitt ansvar när det kommer till att utveckla redovisningen samt använda den.

Forshaga kommun fick uppdraget att utveckla en personalredovisning i slutet av 1990-talet av dåvarande Svenska kommunförbundet. Sedan dess har personalredovisningen i Forshaga kommun utvecklats ytterligare varje år. Anledningen till att personalredovisningen (se bilaga 2) utvecklats är att det tillkommit vissa lagkrav, bland annat rör lagkraven redovisning av sjukfrånvaro. Innan uppdraget att utveckla en personalredovisning kom fanns statistik med i årsredovisningen angående personal och det var denna statistik som omarbetades och kompletterades till en egen personalredovisning, där jämställdhet är en del.

Forshaga kommun har en väl genomtänkt handlingsplan för jämställdhet (se bilaga 1) där det tydligt framgår vad varje chef inom kommunen bör göra för att bidra till hela organisationens jämställdhet.

¹ Jämtegrering är enligt Baude m.fl. red. (1998) en benämning på hur jämställdhet integreras och blir en naturlig del i det vardagliga arbetet.

1.2 Problemformulering

Problemformuleringar för vår uppsats är följande:

- Vad har cheferna inom Forshaga kommun för uppfattningar och förhållningssätt till jämställdhet?
- Beror förhållningssättet hos cheferna på om avdelningen de har ansvar för är mans- eller kvinnodominerad?
- Hur använder cheferna det material som ligger till grunden för det som redovisas i årsredovisningen?
- Hur har materialet till årsredovisningen tagits fram inom kommunen?

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att undersöka hur chefer inom Forshaga kommun ser på jämställdhet. Vi vill även undersöka vem som har ansvaret för att jämställdhetsarbetet blir en del av vardagen samt vilka förhållningssätt som råder kring jämställdhetsarbetet.

1.4 Disposition

Jämställdhet är ett komplext ämne att bygga en uppsats kring, vilket har blivit mer tydligt under arbetets gång. Dispositionen i uppsatsen är upplagd efter induktiv ansats och vi har därför valt att utgå från empirin. Utifrån den empiri vi fick fram utformade vi referensramar som låg till grund för vår analys. Uppsatsen knyts samman med en slutdiskussion där vi reflekterar över vad vi kommit fram till.

2. Metod

I detta kapitel ges en beskrivning av det tillvägagångssätt som valts för uppsatsens genomförande. Avsnittet innehåller motivering till de metodologiska val som gjorts med syfte att besvara uppsatsens frågeställningar, samt vilken sorts data vi använt oss av.

2.1 Studiens struktur

Studien kan ses som en kvalitativ fallstudie. Ett fall kan vara en individ, en grupp individer, en organisation eller en situation (Patel & Davidson, 2003). Jacobsen (2002) anser att det inte finns en klar uppfattning som vad som är ett fall, men tar upp att ett centralt tema är den närmare definitionen av en undersökningsenhet, i vårt fall chefer i Forshaga kommun. Vår situation har inneburit att samla in information i form av intervjuer. Vidare har vi använt oss av fallstudie som vår övergripande forskningsstrategi. Fallstudie är lämplig att använda då vi vill få en djupare förståelse för en viss situation (Jacobsen, 2002), i vårt fall handlar det om chefers förhållningssätt till jämställdhet. Vid sådana tillfällen är forskaren inte ute efter att testa teorier eller generalisera utfall, utan är enbart intresserad av det enskilda fallet. Syftet med en fallstudie är inte att komma fram till den korrekta eller sanna tolkningen av de fakta som det finns tillgång till utan att undanröja felaktiga slutsatser så att den bästa och den mest övertygande tolkningen till slut nås (Merriam, 1994).

Fallstudie är en forskningsmetod som kan utnyttjas för att systematiskt studera en viss företeelse. Avsikten är, till skillnad från surveyforskning eller experimentella studier, att göra en undersökning i en kontext. Merriam (1994) menar att fallstudien i sin grund är deskriptiv och söker ge en förståelse av de undersökta variablerna och beskriva samspelet mellan dem. Denna specifika företeelse eller detta avgränsade system väljs för att det är viktigt och intressant, eller för att det utgör någon form av hypotes. En fallstudie fokuserar dock snarast på insikt, upptäckt och tolkning än prövning av en hypotes (Merriam, 1994). Tillvägagångssättet vid fallstudier är följaktligen raka motsatsen till det som används vid massstudier. Målsättningen är att belysa generella genom att titta på det enskilda. Vid en fallstudie kan både kvalitativ och kvantitativ metod tillämpas (Jacobsen, 2002; Merriam, 1994). Det grundläggande anslaget i denna typ av fallstudier är kvalitativt och syftar till att göra en tolkning och beskrivning av det undersökta.

Fyra grundläggande egenskaper är utmärkande för fallstudier; de är partikularistiska, deskriptiva, heuristiska och induktiva. Att en fallstudie är partikularistisk innebär att den fokuserar på en viss händelse, företeelse eller person, vilket gör den särskilt lämplig för att studera praktiska problem. Slutprodukten av en fallstudie är deskriptiv, det vill säga beskrivningen är omfattande och fullständig. Fallstudien ska ge läsaren bättre förståelse för det studerade fenomenet, det vill säga metoden är heuristisk. Vidare är fallstudien induktiv, då den grundar sig på

induktiva resonemang. Detta betyder att generaliseringar, begrepp och hypoteser kan uppstå ur informationen som samlas in.

Vi har valt att endast använda oss av kvalitativ metod med anledning av att vi därigenom kan studera förhållningssätten hos de olika individerna vilket enligt Jacobsen (2002) kan vara svårt att utläsa vid kvantitativ metod. Kvalitativ forskning utgår från att det finns många verkligheter, att världen inte är objektivt beskaffad utan snarare beroende av varseblivning och samspel med andra människor. Verkligheten är en mycket subjektiv historia som behöver tolkas snarare än mätas. Åsikter och uppfattningar istället för fakta utgör grunden för perception (Merriam, 1994). Enligt Bryman & Bell (2005) sätter en del forskare likhetstecken mellan kvalitativ forskning och fallstudier. Somliga ortodoxa tolkare av fallstudier skulle kanske hävda att vi inte har gjort en fallstudie - men vi har otvivelaktigt gjort en kvalitativ studie.

2.1.1 Datainsamling

Vid datainsamling är det oftast två kategorier av data som nämns; primär- och sekundärdata. Den optimala kombinationen är att använda sig av olika typer av data för att de ska kunna stödja och kontrollera varandra på bästa sätt. Både primär- och sekundärdata kan vara skriftlig eller muntlig. Frågan om hur data används är avgörande för om data skall klassificeras som primär- eller sekundärdata. Ingenting är i sig självt primärdata eller sekundärdata innan användningsområdet är bestämt (Jacobsen, 2002). Den kvalitativa undersökningen vi utför blir våra primärdata, det vill säga förstahandsinformation (Patel & Davidson, 2003). Primärdata är material som forskaren själv samlar in för uppsatsens specifika syfte. Fördelen med primärdata är att den kan anpassas till frågeställningen i undersökningen. Intervjuer är ett bra exempel på primärdata, men för att försäkra sig bör respondenten återge självupplevd information. Om så inte är fallet bör den data som skapas istället betraktas som sekundärdata (Artsberg, 2003). I vårt fall blir primärdata den direkta informationen från chefer inom Forshaga kommun i form av intervjuer. Vi kommer även i vårt arbete att använda oss av sekundärdata, det vill säga andrahandsinformation (Patel & Davidson, 2003; Jacobsen, 2002). Sekundärdata utgörs av redan befintlig information som framarbetats för ett annat ändamål och syfte än det som formulerats för undersökningen. Data kan användas för att öka kunskapen och medvetenheten om modeller och tidigare forskning inom området (Jacobsen, 2002). Våra sekundärdata blir den tryckta information som vi fått tagit del av från Forshaga kommun, bland annat årsredovisning 2006 och riktlinjer för jämställdhet. I undersökningen av förhållningssätt till jämställdhet hos olika chefer inom Forshaga kommun har vi valt att genomföra individuella intervjuer med tolv chefer samt en intervju med personalhandläggaren. Vi ville veta hur chefer inom Forshaga kommun ser på jämställdhet samt vem som har ansvaret för att jämställdhetsarbetet blir en del av vardagen. Vi ansåg att dessa inte gick att finna genom enhetligt utformade enkätfrågor varför vi finner individuella intervjuer mest lämpliga.

2.1.2 Urval

Cheferna vi har baserat undersökningen på har alla personalansvar och ungefär samma antal personer att ansvara för. Cheferna valdes ut i samråd med kontaktpersonerna inom Forshaga kommun utifrån de kriterier som vi begärt.

Kriterier som skulle uppfyllas var,

- ✓ liknande ansvarsområden
- ✓ ungefär lika många medarbetare att ansvara för
- ✓ variation på kön och ålder
- ✓ enhetschefer

Vi vill ta reda på de underliggande förhållningssätten till jämställdhetsarbetet inom Forshaga kommun samt hur de verkligen arbetar med jämställdhet. Detta anser vi kunna åstadkommas först genom att arbeta med respondenter som har visst ansvar inom organisationen. Spridning mellan kön, ålder och olika förvaltningsområden är önskvärt för att skapa en så tydlig helhetsbild som möjligt. Vårt urval kan liknas med vad Merriam (1994) benämner som typfallsurval, där forskaren utvecklar en egenskapsprofil för det genomsnittliga fallet och söker reda på en konkret individ som passar in på detta. Exempelvis kan vilka som än uppfyller kriterierna för att vara ett typiskt företag i en viss kommun kan väljas (Merriam, 1994).

Inledningsvis fick vi förslag från kontaktpersonerna på personer att intervjua som till huvuddelen kom från endast två olika förvaltningar. Detta förslag ansåg vi ha för liten spridning varför vi bad om ytterligare enhetschefer från andra förvaltningar. Vi fick sedan utifrån samtliga uppställda kriterier en ny lista från våra kontaktpersoner inom Forshaga kommun med tillfrågade enhetschefer som kunde tänka sig att delta i en intervju. Listan innehöll tretton chefer varav tolv intervjuades då en person var sjuk vid avtalat intervjutillfälle. Sammanlagt genomfördes tretton intervjuer varav en intervju var med vår kontaktperson. Kontaktpersonen intervjuades eftersom denna var en av de personer som var med och utformade personalredovisningen som en del i årsredovisningen.

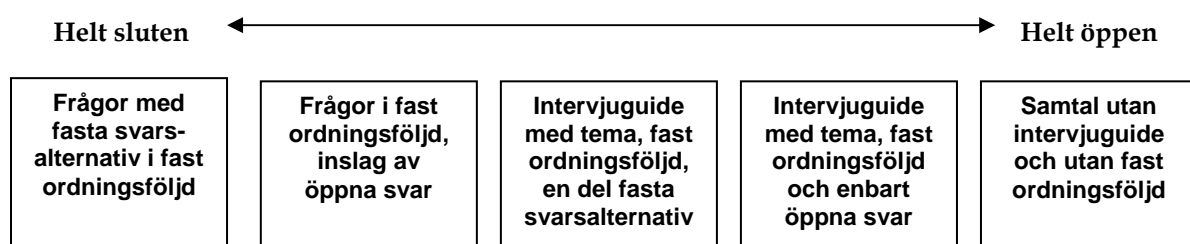
Alla uppställda kriterier för vilka chefer vi önskade intervjua kunde inte uppfyllas. Det antal medarbetare cheferna har ansvar för varierar mellan 11 och 350 personer. Vårt önskemål var att cheferna skulle ha ansvar för ungefär lika många medarbetare. Vidare uppfylldes inte heller kriterier om att respondenterna skulle vara enhetschefer. Listan vi fick innehöll tre förvaltningschefer vilket vi under resans gång sett som något positivt då resultatet av vår undersökning blir intressantare och mer komplext än vi först trott. Att vi fick med tre förvaltningschefer i intervjuerna bidrar till den spridning av antalet medarbetare att ansvara för som råder samt det faktum att förvaltningschefer har större ansvarsområden än enhetschefer, detta gör att kriteriet för liknande ansvarsområden inte heller uppfylls helt.

2.1.3 Intervjuundersökning

Intervju är en metod för datainsamling där informationen erhålls genom att intervjuaren ställer frågor till eller går in i en dialog med intervjupersoner (Patel och

Davidson, 2003; Jacobsen, 2002). Intervju som undersökningsmetod rör sig på ett individuellt plan, det är genom samtalet en intervjuare kan nå individers föreställningar, erfarenheter, preferenser och mycket annat. Vi har valt att använda oss av individuella intervjuer som ger data av kvalitativ natur. Att just intervjuer valdes som metod beror på att vi ville ha en öppen dialog med respondenterna. Det kändes viktigt att kunna vara öppen för respondenternas tankar och kunna ge direkt respons genom att ställa följdfrågor. Enkäter valdes bort som metod dels för att det inte går att ställa följdfrågor i en enkät (Patel och Davidson, 2003; Jacobsen, 2002) och dels för att det är svårt i vårt fall då vi vill undersöka förhållningssätt. Respondenterna har inte heller möjlighet att ställa frågor i en enkät om de undrar över något. I en intervju finns det en möjlighet att förklara om någonting känns oklart för respondenterna (Patel & Davidson, 1994).

Ett sätt att skilja mellan olika typer av intervjuer är att utgå från graden av standardisering. Vid intervjuer med hög grad av standardisering är såväl frågeformuleringen som ordningsföljden mellan frågorna bestämda på förhand (Patel och Davidson, 2003; Jacobsen, 2002). Trost (2005) menar att standardiserade frågor i samband med en intervju kräver en intervjusituation där alla frågorna är exakt desamma. Det skulle då inte finnas någon variation i vare sig formuleringen av frågorna eller i tonfallet vid uppläsningen av frågorna. När intervjun är ostandardiserad kan både frågeformulering och frågornas ordningsföljd utformas mer fritt. I detta fall är intervjun mer flexibel och situationsanpassad. Ostandardiserade frågor är mer lämpliga för mjuk data som till exempel personens bedömning av en viss situation. Intervjuer som varken kan kategoriseras som helt standardiserade eller ostandardiserade blir då semistandardiserade. Det innebär att det på förhand bestäms vissa frågor som ska ges till respondenten. Svaren på frågorna kan sedan följas upp med uppföljningsfrågor som till exempel "kan du utveckla det" (Lundahl & Skärvad, 1999).



Figur 1. Grader av standardisering av en intervju (Jacobsen, 2002:163).

I denna studie var frågorna till cheferna semistandardiserade med öppna frågor eftersom vi anser att respondenten alltid har mer att tillägga än vad intervjuaren frågar. Därmed utformades frågorna så att respondenterna vid intervjuerna kunde utveckla innehållet i samtalet (Patel och Davidson, 2003; Jacobsen, 2002). Intervjumallarna utformades utifrån Forshaga kommuns handlingsplan för jämställdhet 2005-2006 (se bilaga 1) samt utifrån den del av kommunens årsredovisning som behandlar detta område (se bilaga 2) som vi tillhandahölls i början av vårt uppsatsarbete från kontaktpersonerna inom Forshaga kommun. Vi

förberedde frågor som kunde utvecklas åt olika håll, beroende på vad respondenten svarade. När vi gjort de första intervjuerna kom det upp, för oss, ny information vilket medförde att vi valde att lägga till frågor samt utvecklade några av frågorna. Vi valde även att försöka utforma intervjuerna på sådant sätt att de inte skulle uppfattas som något förhör utan snarare en diskussion mellan oss som intervjuare och den aktuella chefen (se bilaga 3, 4 och 5).

När vi funderade på hur intervjuerna skulle gå till tog vi ställning till om vi skulle använda kassettbandspelare eller inte. Fördelarna med kassettbandspelare är att intervjuaren kan lyssna till tonfall och ordval upprepade gånger efteråt, denne kan även skriva ut intervjun och läsa vad som ordagrant sagts. Intervjuaren behöver inte göra anteckningar utan kan koncentrera sig på frågorna och svaren. Nackdelarna är att det tar tid att lyssna till banden och att det är besvärligt att spola fram och tillbaka för att leta rätt på en detalj. Den största nackdelen är dock att detaljer såsom gester och mimik går förlorat och även det faktum att en del respondenter kan känna sig hotade av bandspelaren. Det kan framföras att informationen är konfidentiell och inget som kommer att spelas upp för någon annan än intervjuerna (Patel och Davidson, 2003; Jacobsen, 2002; Trost, 2005). Efter de första intervjuerna märkte vi att vi var för snabba att stänga av bandspelaren vilket gjorde att vi vid de senare intervjuerna lät bandspelaren rulla till dess att vi skulle lämna intervjun.

Vi var alltid två som intervjuade, detta gjorde att den tredje kunde vara mer kritiskt och objektiv i sammanställningen. Bandet från varje intervju gavs direkt till den person av oss som inte medverkade under intervjun. Bandet överlämnades utan diskussion kring intervjuerna så att den som i efterhand lyssnade på bandet inte påverkades av intervjuarnas intryck. När denne lyssnat på bandet och skrivit ner den uppfattade informationen träffades vi alla tre och sammanställde allt material. Under sammanställningen tolkades även in kroppsspråk och sådant som endast kunnat tydas av de två personer som intervjuat.

2.2 Transformerings

Vi anser att en induktiv strategi för insamlande av empirisk data har passat vår i huvudsak deskriptiva ansats bäst. Detta har inneburit att verklighetens resonemang har fått ligga till grund för de teorier som vi har tillämpat i analysen och inte vice versa (Jacobsen, 2002). Tillvägagångssättet kräver att vår empiri transformeras till analys, vilket har varit svårt då vårt uppsatsämne har visats sig vara mycket komplext. Ett mönster som vi kunde tyda var att respondenterna inte visade sig svara på frågorna direkt, utan kunde gå runt dem och ge svar som vi inte alls har haft med i beräkningen. Detta har lett till att vi fått annan information som gett upphov till ett komplicerat arbete med vår analys när det kom till att tolka in den oförberedda informationen i kontexten. Genomgående under arbetets gång har det krävts mycket reflektion från var och en av oss skribenter och efteråt diskussioner oss emellan.

2.3 Validitet respektive Reliabilitet

Trovärdigheten i vetenskapliga studier brukar sammankopplas med begreppen validitet och reliabilitet.

Validitet visar förmågan att mäta det man verkligen avser att mäta, ett mått på frånvaron av systematiska mätfel. I variabler som mäter exempelvis företagets omsättning eller antal anställda är det lätt att finna en definition och därmed finns en hög validitet. Däremot är det svårare i situationer där åsikter mäts eftersom varje individ utgår från sin egen referensram (Jacobsen, 2002). Eftersom vår studie grundar sig på åsikter från respondenter minskar validiteten till viss del. Det finns dock metoder att stärka validiteten, exempelvis genom att se till att frågorna uppfattas korrekt under intervjun av den som intervjuas samt att den som intervjuar förstår hur frågan uppfattas. Det är också viktigt att ha möjligheten att ställa följdfrågor och omformulera frågor (Jacobsen, 2002). För att öka validiteten har vi genomfört intervjuerna personligen vilket ger möjlighet att kontrollera att frågorna uppfattas korrekt. Vi kan då också på plats ställa följdfrågor samt formulera om våra frågor vid behov.

För att en studie ska anses trovärdig räcker det inte att bara ha en hög validitet, som visar giltigheten, utan den måste även ha en hög reliabilitet. Reliabilitet innebär att metoden, exempelvis intervjuer, ska ge tillförlitliga och varaktiga resultat. En hög reliabilitet innebär att respondentgruppen skall framställa samma resultat vid upprepande mätningar, oavsett vem som genomför studien eller under vilka omständigheter den genomförs (Jacobsen, 2002). Det kan dock finnas svårigheter att få till stånd ett standardiserat tillvägagångssätt under en kvalitativ, tolkande studie. Merriam (1994) skriver att tillvägagångssättet under en kvalitativ fallstudie utvecklas i efterhand och därmed inte kan fastställas i förväg, därför kan inte reliabilitet tillämpas på ett meningsfullt sätt. Av dessa skäl kommer en upprepning av en kvalitativ undersökning inte att ge samma resultat.

3. Empiri

I följande kapitel behandlas den empiri vi fått fram genom intervjuer med chefer inom Forshaga kommun. Varje chef intervjuades enskilt men nedan följer en sammanställning av samtliga genomförda intervjuer som ett enhetligt resultat.

3.1 Intervjusammanfattning

Intervjuresultatet är uppbyggt kring uttalanden från olika chefer inom Forshaga kommun. Vi intervjuade enhetschefer/verksamhetschefer och förvaltningschefer. Slutligen intervjuades även vår kontaktperson som är personalhandläggare. Skillnaden på de olika chefsbefattningarna är att förvaltningscheferna har ansvar för hela förvaltningen där enhetscheferna/verksamhetscheferna ingår. Förvaltningscheferna befinner sig högre i hierarkin och är utsedda av politiker som sitter i respektive nämnd.

När vi intervjuade vår kontaktperson ville vi först veta hur övriga respondenter först ställt sig till vår studie. Enligt henne ringdes respondenterna upp och fick förklarat för sig vad vårt uppdrag innebar. Därefter tillfrågades de om de var intresserade av att medverka i en intervju. Personerna var handplockade för att representera ett urval av enhetschefer och förvaltningschefer från olika verksamheter samt både kvinnor och män. Av de tillfrågade tackade alla ja till att ställa upp på intervjun. Någon nämnde svårigheter att få till en tid, men menade att vi var välkomna att ringa för att försöka komma överens om en passande tidpunkt.

De flesta chefer har länge varit anställda inom kommunen, men tiden för anställning på chefsposition varierar mellan 3 år till 22 år. Endast ett fåtal har under hela sin anställningstid inom kommunen haft chefsposition, samtliga chefer som intervjuades arbetar heltid. En chef nämnde att det inte skulle fungera att någon chef jobbar deltid. Vid frågan hur många medarbetare de ansvarar för nämnde en chef enbart medarbetare som var direkt underställd denne och inte samtliga medarbetare. Könsfördelningen mellan intervjuade chefer inom Forshaga kommun var bland enhetscheferna sex män och tre kvinnor. En kvinnlig enhetschef som skulle ha intervjuats var sjuk vid intervjutillfället och inkluderas därför inte i vår empiri. Enligt årsredovisningen är fördelningen mellan manliga och kvinnliga chefer ca 40-60. Det vill säga övervägande kvinnliga chefer. Förvaltningscheferna bestod av två män och en kvinna. Dessutom var vår kontaktperson, personalhandläggaren, som intervjuades en kvinna. Respondenterna har, med undantag från vår kontaktperson, ansvar för ett antal medarbetare.

Forshaga kommun har en årsredovisning med personalredovisning där jämställdhet ingår, dessutom finns en handlingsplan för jämställdhet. Vidare har kommunen en ambition att få verksamheterna jämställda. Cheferna som intervjuades har dock inte bidragit med material eller varit med i utformandet av årsredovisning eller personalredovisning. Här kan en chef citeras:

”Sådant finns det ju personalredogörare för”

Liknande citat uttrycktes även från andra chefer. Inga jämställdhetsredovisningar görs av respektive avdelning och inte heller används någon intern eller extern redovisning i chefernas dagliga arbete. Vissa av cheferna blev konfunderade då vi visade att det klart och tydligt stod vad denne hade för ansvar då det kommer till jämställdhet. Några av cheferna ansåg att detta var ett dokument bland många andra som bara blir stående i hyllan. När vi bad dem utveckla menade de att alla punkter i policydokumenten inte passar ihop med övriga arbetsuppgifter. Vidare menar de att det inte behövs någon särskild redovisning för jämställdhet då respondenterna menar att jämställdhetsarbetet finns med i bakhuvudet ändå. Ett fåtal chefer anser dock att de sällan tar hänsyn till redovisning eller jämställdhet i sitt dagliga arbete. För jämställdhetsredovisningar och utvärderingar av detta anses personalkontoret eller personalchefen ha det yttersta ansvaret. En chef uttryckte sig som svar på frågan om det samlas in något jämställdhetsmaterial från de olika avdelningarna:

”Det är ett missat område då det finns så mycket vi ska utvärdera”

Dessutom ansåg samma person att det finns många politiska regler för vad som ska mätas och inte. Någon respondent uttryckte att det görs en sammanställning i form av bland annat verksamhetsberättelse av hela enhetens arbete, inte bara jämställdhetsarbete, som sedan förvaltningschefen får ta del av.

När respondenterna inte riktigt förstod vad vi menade om eller huruvida de hade bidragit till det som står i årsredovisningen, tog vi som exempel upp att det i årsredovisningen står att den genomsnittliga lönen för männen ligger i snitt på 2000 kronor mer per månad än den kvinnliga genomsnittliga lönen. Detta var ingenting som någon av respondenterna hade en aning om, vidare visste de inte vad detta kunde bero på, men de trodde sig ana att det var på grund av att det var fler kvinnor till antalet inom lågavlönade yrken. När vi intervjuade vår kontaktperson visade det sig att hon höll på att sammanställa den interna personalredovisningen vilken vi fick ta del av trots att den inte var helt färdigarbetad. I den interna redovisning finns det många svar på de frågor vi fått då vi läst den externa årsredovisningen. Vid intervjun med kontaktpersonen förklarade vi att vi inte förstod varför männen har en medellön som ligger på ca 2000 kr mer per månad än kvinnornas medellön, trots att kvinnorna är i majoritet inom Forshaga kommun. Vår kontaktperson förklarade då att detta beror på arbetstidsförkortning, sjukskrivning eller annan form av ledighet vilket bidragit till att löneutvecklingen för dessa individer som till största delen är kvinnor stagnerat lite. Anledningen till att detta inte var förklarat i årsredovisningen var att den inte fått vara för omfattande. Vår kontaktperson förklarar att det finns riktlinjer för hur utformningen bör vara för att redovisningen ska bli hanterbar och intressant.

Majoriteten av intervjuade chefer inom Forshaga kommun ser jämställdhetsarbete som något mer än enbart könsroller, det vill säga relationen mellan män och kvinnor samt deras rätt till lika villkor och lön för likvärdigt arbete. Många chefer anser att

det handlar om att skapa jämställdhet mellan kommunen samt avdelningar när det till exempel gäller julbord. Jämställdhet anses inte bara handla om lika fördelning mellan män och kvinnor på arbetsplatsen. Några uttryckte jämställdhet som något som handlar om att alla individer ska uppmärksammas och behandlas lika, andra nämnde jämställdhet i samband med diskussion kring mångfald och etnisk härkomst. Endast ett fåtal chefer hade helt förstått vad jämställdhet innebär och skilt på begreppen jämställdhet, jämlikhet och mångfald.

”Det handlar inte bara om att det ska vara jämställt mellan könen utan också i ålder, etnicitet och mellan olika avdelningar”

En anledning till att respondenterna behandlar dessa tre begrepp som ett kan vara att på arbetsplatsträffarnas dagordning står punkten som jämställdhet och mångfald. En chef menade att det är för mycket fokus på ett önskvärt tillstånd istället för fokus på det som kommunen och samhället har, det vill säga att använda resurserna på ett effektivt sätt. Vidare ansåg samma chef att män generellt sett är mer karriärsmedvetna och att de öppet talar om detta, vidare tror denna respondent att denna medvetna karriärsfokus var en av anledningarna till att det finns så få kvinnor inom lågstatus yrkena.

”Det blir aldrig mer jämställt än vad en chef vill ha det”

De flesta respondenter hade svårt att förklara hur de kunde bidra till att kommunen blir mer jämställd. Ett konkret mönster vi kunde utläsa vid frågan om hur cheferna driver och utvärderar sitt jämställdhetsarbete var att jämställdhet beaktas vid rekrytering, det är där cheferna anser att de kan påverka den ojämställdhet som råder inom organisationen. På vidare frågor kring rekrytering svarar samtliga chefer att det gärna ser att kvinnor söker till mansdominerade områden och att män söker till kvinnodominerade områden.

”Vi behöver en könsmix i arbetsgrupperna, det ser vi bara som positivt i vår enhet”

Skulle en man respektive kvinna söka en tjänst kallas mannen ofta till intervju inom de kvinnodominerade yrkena för att se om individen skulle passa in i organisationen. Det avgörande för vem som får tjänsten är dock alltid kompetens och erfarenhet. Några av respondenterna ansåg att jämställdhet var en samhällsfråga och att det är svårt att som enskild kommun göra någon skillnad.

”Det är ju i alla fall fler män ju högre upp i hierarkin man tittar”

Flertalet chefer menar att de yrken som finns inom Forshaga kommun är så starkt förankrade i tradition och social konstruktion att det är svårt att få in till exempel män i vården. En chef som intervjuades sa även i detta sammanhang att det finns fler män högre upp i hierarkin än vad det gör längre ner. Önskemål om mix av kön finns

hos samtliga chefer med motiveringen att det blir ett bättre utbyte av tankar och en mer rolig arbetsplats. Även om de kvinnodominerade yrkena, som exempelvis arbete med barn och vård, inom kommunen är färre till antalet dominerar dessa i storlek. De flesta anser att anledningen till detta är traditioner och låga löner.

”Nu säger jag något som ni inte vill höra”

En chef nämnde efter ovanstående citat att enheten vid ett tillfälle hade tagit in en vikarie av det underdominerade könet för att jämna ut könsfördelningen samt få en bättre stämning inom gruppen. Tyvärr var vikarien alldeles för dyr vilket medförde att chefen inte kunde argumentera för att individen skulle få vara kvar inom kommunen. Det finns en lönesättningsmall som används för att sätta rätt löner utifrån vissa kriterier. Denna mall är ett verktyg som enligt cheferna används gemensamt av samtliga enheter inom kommunen för att skapa jämställda löner, det vill säga lika lön för lika arbete. Några chefer uttryckte det som om genom att använda mallen för lönesättning minimeras risken för orättvisa eller ojämsställda löner på arbetsplatsen. Någon nämnde att det kan förekomma en liten skillnad mellan liknande arbeten där det kvinnodominerade yrket hade något lägre men att det inte förekom någon markant skillnad.

I samband med frågan om hur cheferna driver och utvärderar jämställdhetsarbetet berättar en chef om en förskola i Deje, som tillhör Forshaga kommun. Förskolan försöker motarbeta dagens könsroller som råder genom att undvika sådant som i samhället anses som pojkkänt och flickkänt i barnens tillvaro.

”Jag tycker nog att jag uppmuntrat till detta då jag sagt till fler skolor att de får komma med förslag”

När chefen i fråga tog upp den aktuella förskolan var vår spontana kommentar om kommunen har några planer på att utveckla detta samt vilka resurser som i sådant fall ska avsättas. Respondenten nämnde då att det berodde på hur förslaget var utformat, kommunen har inte så stora resurser.

”Något som vi ser som positivt trots att det stör verksamheten”

Samtliga chefer menar att det råder en god inställning till föräldraskap i kommunen, samtidigt uttrycker ett fåtal chefer att det kan störa verksamheten. Samtliga respondenter uttryckte att män och kvinnor har lika rätt att ta ut ledighet för att vara förälder.

”Vi ser det som positivt om män vill vara föräldralediga”

Liknande citat har andra respondenter nämnt i samband med att föräldraledighet är något som ska hanteras generöst. Några chefer menade att det finns en rå men hjärtlig stämning angående föräldraledighet vilket av en utomstående kan misstolkas. De flesta chefer är överens om att det på kort sikt går att ordna inom

arbetslaget. Vidare uttrycker en annan chef att det är positivt att en medarbetare tar ledigt ett år eller två, oavsett om det är för utbildning eller föräldraledighet. Denne menar att frånvaro en period ofta föder nya idéer och ny energi hos den enskilde medarbetaren vilket i sin tur bidrar till "friska fläktar" på arbetsplatsen. En annan chef uttrycker det som att det finns en policy som säger att föräldraledighet ska hanteras generöst, det ska inte finnas synpunkter på om män vill vara lediga.

"Punkten finns med för att kvalitetssäkra jämställdhetsarbetet"

Diskussioner kring jämställdhet och diskriminering på chefsmöten förs inte speciellt ofta, medan en chef menar att det aldrig sker. Dock är samtliga angelägna om att påpeka att det råder ett gott diskussionsklimat om en individ skulle känna att det är något liknande som skulle behövas tas upp. En av respondenterna ansåg sig vara så lyhörd och att denne skulle handla direkt misstanken kom upp om diskriminering. På arbetsplatsmöten finns jämställdhet och mångfald som en stående punkt på dagordningen, det är inte alltid den berörs men den finns med. Någon av respondenterna menade att denna punkt finns med för att kvalitetssäkra jämställdhetsarbetet inom organisationen.

"Jag har aldrig tänkt på jämställdhet på det viset"

Flera av respondenterna påtalade både under och efter intervjun att våra intervjuer fått dem att tänka på jämställdhetsarbete på ett nytt sätt. Några av dem sa att de skulle återgå till sitt arbete och undersöka hur det såg ut på deras enhet samt hur de kunde förbättra arbetet i sin verksamhet.

4. Referensram

Nedan följer ett kapitel där olika aspekter på jämställdhet presenteras, aspekter som kommit fram i vår empiri.

4.1 Jämställdhetshistorik

Jämställdhet har kommit att bli en av dagens mest aktuella fråga. Sverige ses idag som ett föregångsland när det kommer till jämställdhet men trots många års arbete med frågan är skillnaderna mellan könen på olika arbetsplatser fortfarande synliga. Det finns löneskillnader, diskriminering samt ojämn fördelning av hushållsarbete och barnledighet. På 1970-talet infördes jämställdhet i politiken och 1972 tillsatte regeringen en jämställdhetsdelegation som hade till uppgift att utveckla politiken för jämställdhet mellan könen i arbetslivet, samt komma med konkreta lösningsförslag på problemet (Lindvert, 2002). År 1976, efter att jämställdhetsdelegationen avgått och överlämnat uppgifterna till jämställdhetskommittén, utsågs den första jämställdhetsministern. År 1981 trädde en jämställdhetslag i kraft och samtidigt utsågs en jämställdhetsombudsman.

Jämställdhetslagen skapades för att gynna jämställdhet mellan kvinnor och män i arbetslivet när det kommer till lika arbetsvillkor, anställningsvillkor samt utvecklingsmöjligheter i arbetet. Lagen innefattar både den offentliga och den privata sektorn. På det kommunala området, som vi riktar in oss på i denna uppsats, är det den enskilda kommunen respektive det enskilda landstinget som är arbetsgivare. I enlighet med 3§ JämL ska arbetstagare och arbetsgivare samverka för att uppnå jämställdhet i arbetslivet. Skillnader i löner och andra villkor för anställningen mellan kvinnor och män som utför arbete som kan betraktas som likvärdigt eller lika ska aktivt motarbetas.

En arbetsgivare ska årligen kartlägga förekomsten av löneskillnader mellan kvinnor och män på arbetsplatsen. Varje år skall även en såkallad jämställdhetsplan upprättas av arbetsgivare som har tio eller fler anställda.

4.2 Segregering

Funktioner och positioner av betydelse innehas ofta av män inom en organisation. Könsegregeringen på arbetsmarknaden ser också ut som så i form av vertikal och horisontell könsegregering (Wahl & Holgersson, 2004). Den horisontella segregeringen utmärks i enlighet med Alvesson och Billing (1997) av att kvinnor har en sekundär position på arbetsmarknaden. Bjuklo & Kardemark (2003) förtydligar det ytterligare genom att beskriva att majoriteten av undersköterskor och sjukvårdsbiträden är kvinnor medan majoriteten av byggnadsingenjörer och installationstekniker är män. Men den horisontella könsegregeringen är inte statisk på längre sikt, lärarjobbet på högre stadier inom skolväsendet, liksom rektorsyrket dominerades tidigare av män. Utvecklingen har lett till att alltför många kvinnor innehar

dessa befattningar (Bjuklo & Kardemark, 2003). Arbetsituationen är osäker, karriärmöjligheterna mindre och jobben har lägre prestige än de som innehas av män. Den vertikala segregeringen ger sig uttryck i att kvinnor i mindre utsträckning än män innehar höga positioner inom en organisation (Alvesson & Billing, 1997). Till exempel innehas knappt en femtedel av chefspositionerna inom den privata sektorn av kvinnor. Däremot ser det något annorlunda ut inom den offentliga sektorn, där drygt hälften av cheferna är kvinnor (Bjuklo & Kardemark, 2003).

Enligt Wahl och Holgersson (2004) förknippar de flesta vissa sysslor eller arbeten med något kön, det vill säga att vissa saker anses mer lämpliga för kvinnor och andra för män. De yrken som anses passa kvinnor har dessutom ofta sämre villkor än de som associeras till män (Hirdman, 1990; 2003). Kön fördelningen inom chefspositioner tydliggör detta mönster då män i större utsträckning än kvinnor innehar höga chefspositioner. Om det finns kvinnor på chefsposter är det ofta som personalchef eller liknande "mjuka" chefsposter (Bjuklo & Kardemark, 2003; Wahl & Holgersson, 2004). Detta kan anses bero på att kvinnor historiskt sett har varit dem som tagit hand om familj och intagit en omsorgsfull roll i samhället. Detta har lett till att kvinnor idag till överhängande del har arbetsroller som innebär omsorg, till exempel inom områden såsom vård och skola (Alvesson & Billing, 1997; 2000; Hirdman, 1990; 2003). Kvinnor har en stämpel som omvårdande varför de anses passa bättre som sådana chefer.

När det pratas om särhållandet inom organisationer brukar ordet segregering användas. Vertikal segregering innebär att kvinnor har lägre och män högre befattningar i arbetslivet och med horisontell segregering menas att män och kvinnor befinner sig inom olika typer av yrken. Med ett genusperspektiv förstås segregeringen på arbetsplatsen både som ett uttryck för den ojämlika maktrelationen mellan kvinnor och män, men också som en del i återskapandet av denna ojämställdhet (Gonäs, 2005; Hirdman, 1990; 2003). Genusordningen tar sig olika uttryck i olika kontexter och skall inte ses som en gång fastslagen. Även om vi lokalt kan hitta motsägelser mot genusordningen betyder inte det att den inte existerar på högre nivå. Även om segregeringen och dess logik är mycket grundläggande är det samtidigt viktigt att visa på brott mot den, att söka efter tecken på integrering (Gonäs, 2005). Det som avspeglas som vertikal eller horisontell segregering i tabeller och statistik är följaktligen resultatet av processer som utspelas på ett stort antal arbetsplatser (SOU 1998:4).

4.3 Föreställningar om jämställdhet

Ett antal etablerade sätt att tänka kring jämställdhet i organisationer synliggörs av Wahl et al. (2001). Författarna anser att dessa föreställningar utgörs av det som kan kallas jämställdhetsdiskurs. Jämställdhetsdiskursen besvarar frågan: Varför är jämställdhet, eller bristande jämställdhet, ett problem? Genom att granska jämställdhetsdiskursen i organisationer ser vi hur jämställdhet på samhällsnivå – som rättesnöre uttryckt via politik och lagstiftning – tar sig uttryck på organisationsnivå. Organisationer kan ses som arenor på vilka olika aktörer

förhandlar om vilken definition av jämställdhet som ska gälla. Det kan därför förekomma olika uppfattningar om jämställdhet i en och samma organisation (Wahl et al. 2001). I många organisationer uppfattas jämställdhet som något oproblemiskt "jämställdhet rör inte oss" vilket ofta är detsamma som könsblint ledningsperspektiv (SOU 1994:3).

Ett sätt att motivera varför jämställdhet inte är ett problem är utifrån föreställningen om att samhället redan är jämställt eller åtminstone den egna organisationen. I båda fallen förläggs problemet någon annanstans, antingen i andra organisationer eller i det förgångna - vår tradition (Wahl et al. 2001; Hirdman, 1990; 2003). Ett annat sätt att argumentera för varför jämställdheten inte är ett problem är utifrån föreställningen om jämställdhet som en generationsfråga, jämställdheten är något som den så kallade nya eller nästa generation kommer att ordna (Wahl et al. 2001; Hirdman, 1990; 2003). Detta motiveras ofta med utgångspunkt i föreställningar om att de senare årens utveckling mot ett allt mer jämställt samhälle har gått av sig själv. Ett tredje sätt att motivera varför jämställdhet inte är ett problem är utifrån föreställningar om könsordningen som naturlig. I dessa föreställningar är det inte jämställdhet som är en naturlig process utan den rådande könsordningen, begreppet kommer vi att förklara nedan, som är ett naturligt tillstånd. Givet föreställningen om könsordningen som naturlig kan jämställdhetsarbetet tolkas som onaturligt och som att det diskriminerar män, genom att kvinnor erhåller otillbörliga fördelar (Wahl et al. 2001).

4.3.1 Genus

Genusvetenskap handlar i första hand om att undersöka och förklara hur det kommer sig att kön betyder så oerhört mycket för hur människor lever sina liv, vilka möjligheter och begränsningar som kategorin kön medför. Ett grundläggande begrepp inom genusvetenskapen är genus, som utifrån Yvonne Hirdmans teori kan definieras som bestående av två delar (Hirdman, 2001). Den ena är det biologiska könet, kroppen och allt som ingår i vår förståelse av den. Den andra delen är det sociala könet, det som vi uppfattar som normalt för en man eller en kvinna med ett visst biologiskt kön, det som vi konstruerar socialt. Genus omfattar båda dessa delar, men det är samtidigt mer än bara dessa delar (Hirdman, 2001). Detta eftersom genus genomsyrar hela vårt samhälle, allas våra medvetanden och våra beteenden. Genus är något som de flesta av oss inte är medvetna om. Det föregår både våra uppfattningar om och vår påverkan på biologin, liksom det föregår förståelse av det som kan kallas socialt kön. På ett fundamentalt sätt organiseras och kategoriseras människor utifrån genus, detta kallar Hirdman genussystemet (1990, 2001). Ordet genus är från början en översättning av engelskans gender (socialt kön) men används i en vidare betydelse idag. Eftersom det är svårt att dra en gräns för var den biologiska kroppen börjar och var det sociala könet tar vid blir genus en förståelse för hur det som anses "manligt" och "kvinnligt" görs (Hirdman, 2001). Istället för att fråga vad kön är flyttas fokus till att förklara hur kön förstås och hur vi gör kön. Genus blir därmed en process som spelar roll i alla relationer. Detta begrepp brukar också kallas *doing gender* (Gonäs, 2005; Roth, 2007) Begreppet poängterar att vi

uppträder olika i olika situationer beroende på vilka som finns omkring oss och att omgivningen uppfattar oss olika beroende på vilka de är. Vad som anses kvinnligt och manligt är inte detsamma överallt utan varierar både sett till samhälle och sett över tid.

Utifrån ovanstående genusdiskussion skulle likheter kunna dras till det som Wahl & Holgersson (2004) skriver i sin bok om att könsordningen i organisationer kan förknippas med den könsordning som råder i samhället i fråga om förväntningarna på kvinnor och män som arbetstagare och föräldrar. Män anses ha större ansvar gentemot arbetsgivaren än kvinnor och kvinnor större ansvar gentemot familjen än män. Män kan således avsäga sig huvudansvaret för barnen medan kvinnor måste anpassa sitt arbete efter familjelivet (Wahl & Holgersson, 2004).

4.3.2 Genuskontrakt

De generella föreställningar som finns om hur relationen mellan män och kvinnor ska vara kallas för genuskontrakt (Pettersson, 1996). Genuskontrakten skapar ett mönster, ett genussystem. I det här systemet ingår kvinnor och män, både medvetet och omedvetet, avtal och upprätthåller på så sätt tillsammans ett könsmönster. Att kvinnor tar ut nästan all föräldradighet är ett uttryck för detta. Mönstret präglas nämligen av ojämlikhet. Det finns en särskild genusordning. Genusordningen betecknar den maktskillnad som finns mellan män och kvinnor och den handlar i huvudsak om två principer. För det första att könen hålls isär och åtskilda till exempel vad gäller arbetsmarknaden; 52 % av alla kvinnor jobbar i offentlig sektor, och 48 % i privat, medan 19 % av alla män jobbar i offentlig sektor och 81 % i privat sektor (SCB, 2004). Åtskiljandet tar sig också uttryck i vilka egenskaper vi tillskriver kvinnor och män, som ofta grundar sig i ett dikotomt² tänkande, där de ses som varandras motsatser. För det andra att mannen ses som norm i detta system vilket visar sig genom att det män traditionellt sett gör tas som utgångspunkt och värderas högre, det finns en hierarki (Hirdman, 2001). Ett uttryck för att mannen ses som norm kan bland annat märkas genom att arbetsplatsers materiella utrustning ofta är utformade efter mäns kroppar.

4.3.3 Könsordning

Kön kan ses som något som är socialt konstruerat och därmed föränderligt över tid. Det skapas alltså därför ständigt olika föreställningar om kön. Det kan till exempel handla om kvinnor och mäns olika förutsättningar att ta risker samt att handla och framhäva sig själva i organisationer (Wahl et al., 2001). Könsskillnader som råder i organisationer skapar könsskillnader i samhället och vice versa. Könsordningen inom organisationer påverkas även av sådana faktorer som till exempel teknik, ekonomiska resurser, sexualitet, klass och etnicitet. Organisationsstrukturer ses ofta

² dikotomi (grek. *dichotomi* 'a 'tudelning', av *dicho* 'tomos' 'skuren i två delar'), inom samhällsvetenskaperna: variabel eller egenskap som är delad i två varandra ömsesidigt uteslutande kategorier. Variabeln kön är ett exempel på en sträng eller naturlig dikotomi, dvs. den kan endast anta två värden. Andra variabler konstrueras som dikotomier för att underlätta bearbetning och analys, t.ex. indelning av variabeln ålder i kategorierna yngre och äldre, eller inkomst i högre och lägre (Nationalencyklopedin, 2007).

som könsneutrala varför de inte ifrågasätts (Wahl et al., 2001). Samtidigt menar Acker (1998) att löneskillnader och könssegregering i organisationer beror på hela vårt samhälle och på marknaden, dock anses denna uppfattning beror på de processer och handlingar som sker i arbetsorganisationer. Med detta menar författaren att för att kunna ändra hela samhällets syn på segregering och olikheter mellan kvinnor och män måste vi först förändra genusbilden i organisationer (Acker, 1998). Idag tillhör kvinnliga chefer en minoritet. Kvinnor i avvikarposition måste arbeta hårdare än manliga kollegor för att synas och bekräftas (Wahl & Holgersson, 2004). Detta kan anses bero på många aspekter, bland annat nämner Acker (1998) att arbete är utvecklat utifrån en man, en abstrakt person utan obligationer utanför sitt arbete, villkor som kvinnor inte anses besitta (Acker, 1998). För att kvinnor ska få mer makt i organisationen måste männen släppa ifrån sig lite av makten vilket leder till att en könskonflikt uppstår. För att försöka lösa dessa konflikter transformeras de till hanterbara frågor (Hirdman, 1990; 2003)

Organisationer ser inte alltid ut som omgivningen först tror. Kvinnor och män har ofta olika positioner i organisationer och gör olika saker, vilket kanske inte alltid påtänks. Detta blir dock tydligt om det synliggörs hur många kvinnor respektive män det finns inom organisationen, hur könsfördelningen ser ut i förhållande till positioner, sysslor, yrken och funktioner samt hur den hierarkiska ordningen ser ut mellan könen, en såkallad könsstruktur (Wahl & Holgersson, 2004).

4.3.4 Kvinnligt och manligt ledarskap

Ledarskap har hittills ansetts konstruerats med manliga undertexter, dessa anses svåra att förena med kvinnlighet (Alvesson och Billing, 1997, 2000; Eriksson, 2000). Det kan dock idag upptäckas skillnader och utvecklad syn på detta genom att intresset för byråkratiska ledningsformer förskjuts mot mer sociala och engagerade frågor. Just nu är normativa former av styrning modernt medan rationella former av kontroll är omoderna (Alvesson & Billing, 1997, 2000). På grund av detta blir den moderna styrningen mindre manlig än vad den traditionellt sett har varit. De nya idéerna för ledarskap tycks ofta liknas vid kvinnliga chefer eller kvinnligt ledarskap, de tycks sammanfalla med varandra (Alvesson & Billing, 1997, 2000).

Trots detta är kvinnliga chefer underrepresenterade idag (Alvesson & Billing, 1997, 2000; Eriksson, 2000). Förklaringar till detta kan vara psykologiska skillnader mellan män och kvinnor men även socialisationsgrund, inställning till arbete eller karriärval (Alvesson & Billing, 1997, 2000). I kontrast till detta ses chefsjobb som instrumentellt och resultatriktat vilket inte ligger i linje med det som förknippas med kvinnligt ledarskap. Dessutom menas det att förhållandet mellan arbete och familj missgynnar kvinnor ifråga om chefskap då kvinnor tar mer hänsyn till familjen och inte gärna tar poster som kan innebära att familjen måste flytta på sig (Alvesson & Billing, 1997, 2000; Eriksson, 2000; Hirdman, 2003).

Forskning på området kvinnligt och manligt ledarskap har visat på att det bara finns få eller inga skillnader mellan manliga och kvinnliga chefer när det gäller ledarstil.

Dessutom finns sådan forskning som bygger på antagandet att det finns betydliga skillnader mellan manligt och kvinnligt. I den senare nämnda menas att det finns en särskilt kvinnlig ledarstil som kommer att eftertraktas i framtiden på grund av att samhället går mot mjukare styrningsideal. Samtidigt menas det i den förstnämnda forskningsmetoden att manliga och kvinnliga chefer inte skiljer sig särskilt i ledningsstil även om de kan skilja sig åt i handlingsmönster i olika situationer (Alvesson & Billing, 1997, 2000; Eriksson, 2000).

4.4 Integrering och legitimitet

För att genusforskning ska kunna åstadkomma information om i vilken mån kvinnors villkor skiljer sig från mäns villkor i samhället tillika organisationer krävs det att fokus flyttas från enbart kvinnor till själva relationen mellan män och kvinnor. Även när det gäller jämställdhet krävs att fokus tas från enbart kvinnor och istället involverar relationerna mellan könen. Genom att enbart fokusera på kvinnor bevisar det på något sätt att de skiljer sig från normen, som anses vara en man (Alvesson & Billing, 1997; 2000; Hirdman, 1990; 2003). Att ha det som utgångspunkt i jämställdhetsarbete gör att det ändå alltid görs skillnad mellan män och kvinnor i arbetslivet (Alvesson & Billing, 1997). Genom att istället lyfta fram olikheterna mellan könen blir det uppenbart att det krävs olika behandling för att skapa lika möjligheter för män och kvinnor (Wittbom, 2007).

För att integrera jämställdhet i organisationer kan komma att krävas att det förenas med ledarskap och företagskultur. Genom att studera den inre kulturens undertexter kan det tolkas hur synen på jämställdhet är inom organisationen. Även hur ledaren för organisationen ser på jämställdhet samt om ledaren öppet talar och arbetar med jämställdhet kan påverka synen på jämställdhet inom organisationen (Alvesson & Billing, 1997).

Offentliga organisationer ställs ofta inför utmaningen att balansera mellan de krav olika intressenter som exempelvis medborgare, anställda, politiker och olika påtryckningsgrupper, ställer på organisationen (Modell & Grönlund, 2006). Legitimitetsteorin är den mest använda teorin för att förklara förekomsten av tilläggsinformation i årsredovisningen med hänsyn till miljö och samhällsbeteende i organisationen (Gray et al, 1995). Legitimitetsteori grundar sig i en uppfattning om att det finns ett socialt kontrakt mellan organisationen och samhället. Samhället förväntar sig att organisationen ska utföra sina aktiviteter på ett visst sätt (Deegan, 2004). Om organisationen skall kunna utföra sitt arbete måste den ha anseende utåt, vilket Abrahamsson & Andersen (2000) beskriver som yttre legitimitet. Författarna menar att legitimera är att rättfärdiggöra.

Redovisning kan användas för att skapa legitimitet och framkallar i många sammanhang en bild av ett trovärdigt ledarskap (Sjöstrand m.fl. red., 1999). Vidare påpekar författarna att redovisning ger ledningen en känsla av trygghet och säkerhet. Företag och organisationer bestämmer själva hur de ska utforma den redovisning de bedömer att de behöver för sin ekonomistyrning, vilken i sin tur ligger till grund för

årsredovisningen. Väletablerade organisationer som betraktas som oundgängliga, till exempel en kommun, har mindre behov än andra att utveckla sin redovisning (Holmblad Brunsson, 2005). Ekonomistyrningsprocesser är tänkta att påverka beslutsfattandet och beteendet inom hela verksamheten. Ekonomisystemen i sin tur tar fram underlag, vilka bidrar till information om det som är väsentligt för att kunna ta beslut på goda grunder. Att bestämma vad som är viktigt har med makt att göra (Holmblad Brunsson, 2005 i Wittbom, 2007). Formella välanpassade fasader upprättas i den mån organisationen behöver påvisa ett utåttriktat efterfrågat ansvarstagande (Meyer & Rowan, 1977 i Wittbom, 2007). Att samhället har en synlig manlig norm är inte längre legitimt, finns den normen måste den försvaras och argumenteras för enligt Hirdman (1990; 2003).

4.5 Viktiga begrepp

Nedan avser vi att förklara begreppen förhållningssätt och jämställdhet. Vidare vill vi klargöra skillnaden mellan jämställdhet, jämlikhet och mångfald med anledning av att dessa begrepp ofta blandas ihop.

4.5.1 Förhållningssätt

Då vi undersöker förhållningssätt till jämställdhet och jämställdhetsarbete är det av stor vikt att förtydliga vad vi avser med begreppet förhållningssätt. Nationalencyklopedin beskriver förhållningssätt som ett uttryck för viss inställning. Enligt Danielsson och Liljeroth (1997) byggs en persons förhållningssätt upp under hela hennes liv och detta sker i en ständigt pågående process. Författarna menar att förhållningssätt som företeelse utgörs av en individs tankar, föreställningar och idéer. Förhållningssättet influeras bland annat av en individs erfarenheter, kunskaper, värderingar, känslor och relationer. Förhållningssättet bildar på så sätt den centrala funktionen hos tänkandet. Det omfattar också sättet på vilket budskap och intryck gallras och tas emot och hur en person efter icke-medveten och eller medveten bearbetning handlar.

4.5.2 Jämställdhet

Jämställdhet är ett begrepp som infördes i den politiska retoriken i början av sjuttioalet som strategi för att uppnå jämlikhet mellan kvinnor och män (Weiner & Berge, 2001). Med begreppet jämställdhet menas att kvinnor och män ska ha samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter på alla plan i livet och på alla nivåer i samhället. Kvinnor och män kan ha olika förutsättningar från början. Jämställdhet handlar därför inte bara om att behandla kvinnor och män lika då det skulle leda till fortsatt ojämställdhet. Jämställdhet handlar snarare om att i alla situationer sträva mot att alla människor ska ha lika villkor och förutsättningar oavsett kön. Regeringskansliet beskriver jämställdhet på följande vis;

”För att ett land ska kunna växa och utvecklas krävs att man tar tillvara hela befolkningens kunskaper och kompetens. Varje individ, kvinna som man, ska ha möjlighet att utveckla sin begåvning inom just de

områden där man har de bästa förutsättningarna oavsett kön. Jämställdhet mellan kvinnor och män är därför en viktig faktor för tillväxt. För att nå resultat ska jämställdhetspolitiken genomsyra alla delar av regeringens politik" (Regeringskansliets hemsida, 2007-05-07).

I Nationalencyklopedins definition av jämställdhet görs skillnad mellan kvantitativ och kvalitativ jämställdhet. Den *kvantitativa* jämställdheten behandlar rättviseaspekten, vilket till exempel innebär att kvinnor och män ska ha lika löner, arbetsvillkor och inflytande, samt att jämn könsfördelning ska eftersträvas. Den *kvalitativa* jämställdheten eftersträvar könsneutralitet på alla nivåer i samhället. Detta innebär att man inte ska låta tillskrivna könsbestämda egenskaper och kompetenser styra villkor, regler, rutiner, organisation, värderingar, maktförhållanden och så vidare (Nationalencyklopedin, 2007). Med andra ord är det våra individuella egenskaper som ska vara av betydelse och inte de egenskaper vi anses ha på grund av vårt kön. Även Wahl & Holgersson (2004) menar att det finns två olika sorters jämställdhet, kvantitativ och kvalitativ. Med detta menar författarna att det kan finnas en majoritet av kvinnor (kvantitativ) eller lika många kvinnor som män (kvalitativ) men att detta inte behöver betyda att villkoren för kvinnor och män är lika (Wahl & Holgersson, 2004).

Vi tolkar det som att könets betydelse blir väldigt viktigt i den kvantitativa jämställdheten, medan den kvalitativa jämställdheten ser till det individuella hos människor, varpå könets betydelse försvagas. Bristande jämställdhet leder i förlängningen till att människor diskrimineras på olika sätt och i olika situationer vilket kan ge konsekvenser i form av sociala problem och missförhållanden.

4.5.3 Jämlikhet

Begreppet jämlikhet skiljer sig från begreppet jämställdhet på det sätt att det rör alla människors lika värde medan jämställdhet enbart fokuserar på förhållandet mellan könen (Roth, 2007). Begreppet jämlikhet innebär, alla individers lika värde. I politiska sammanhang avser termen ibland även individernas lika inflytande och lika sociala förhållanden. Jämlikhet kan motiveras från olika utgångspunkter: religion, naturrättsliga föreställningar om samhällsfördrag mellan jämlika människor, liberalism, socialism och demokrati. Den franska revolutionens slagord 1789, "frihet, jämlikhet och broderskap", fick stark opinionseffekt. Jämlikheten är svår att omsätta i praktiken och har därför i växlande grad förverkligats i olika religiösa, juridiska och politiska system. I liberalismens jämlikhet ingår individens rätt till egen och fri utveckling, i socialismens allas lika möjligheter och rätt till del av materiella och kulturella värden. Politiskt är jämlikhetens viktigaste manifestation den allmänna och lika rösträtten (Nationalencyklopedins hemsida) Jämställdhet är en del av detta större begrepp jämlikhet.

4.5.4 Mångfald

Integrationsverket beskriver på sin hemsida att populära begrepp utan precis innebörd riskerar att bli belastande. Begreppet mångfald används ofta och kan ha

olika betydelser. Oftast används begreppet i bemärkelsen "etnisk mångfald" och som strategi för att bättre ta vara på den kompetens som människor med invandrarbakgrund kan tillföra arbetslivet (Integrationsverkets hemsida). Begreppet mångfald innebär att ingen anställd ska diskrimineras på grund av etnisk eller religiös tillhörighet. Mycket kan ingå i begreppet mångfald. Förutom att det syftar på personer med olika etnisk och kulturell bakgrund kan det också gälla kön, utbildning, ålder, funktionshinder, sexuell läggning med mera (Riksdagens hemsida).

4.6 Implementering och motstånd

Att implementera jämställdhetsarbete i en organisation gör att nya faktorer sätts i fokus. Förändringsarbete tar tid, en förändring sker inte över en natt. Målet med ett jämställdhetsarbete, liksom med vilken förändring som helst, bör vara tydligt för att lättare ge stöd åt medarbetare och chefer genom hela processen (Dalziel & Schoonover, 1988; Wahl et al., 2001; Wahl & Holgersson, 2004). Att arbeta med jämställdhet är att arbeta med organisationsförändring, ett förändringsarbete som syftar till att förändra könsfördelningen. Andra organisationsförändringar såsom omorganisering eller besparing, kräver att det utarbetas en plan. I planen skall tydligt mål framgå, vilket tillvägagångssätt som bör användas för att nå målet samt vem som ansvarar för att målet uppnås och hur lång tid det ska ta. Jämställdhetsplanen är ett bra verktyg till detta när det gäller förändring i könsfördelningen inom en organisation (Wahl & Holgersson, 2004).

Wahl et al. (2001) anser att jämställdhetsarbete är en könsexPLICIT organisationsförändring, det vill säga att förändringen fokuserar på könsrelationer. Det är viktigt att i början av ett jämställdhetsarbete titta på hur det verkligen ser ut i organisationen när det gäller jämställdhetsfrågor. Löneskillnader och arbetsuppgifter kan utläsas från statistik och övergripande förhållningssätt och åsikter kan utläsas med hjälp av exempelvis enkäter. Efter jämförelse mellan framtagen information och jämställdhetslagen, kollektivavtal etc. kan en handlingsplan för jämställdhetsarbete utformas. Roth (2002) menar att en kontinuerlig uppföljning och uppdatering av arbetet är nödvändig för att så verkningsfullt som möjligt effektivisera det.

Organisationer i sig kan också vara en faktor som bidrar till att en förändring ofta tar lång tid. Organisationskultur, den rådande inre miljön, är ofta det som påverkar en hel organisation till rutiner och handlingsmönster. Organisationer är därför svåra att påverka utifrån och de kan uppvisa långsiktigt behov till att implementera nya reformer. Jämställdhetslagen är relativt ny (1981) vilket gjort att organisationers dagliga rutiner och handlingsmönster rubbats ur sina gamla banor. I enlighet med Christensen et al. (2005) kan utformning av reformer från politiskt håll ses som ett försök att förändra strukturella eller kulturella egenskaper hos organisationer. En förändring är kopplad till de kulturella dragen inom en organisation, den interna miljö som kulturen är formad av som anses vara rätt lösningar. Reformerna är försök till påverkan utifrån medan kulturen är intern varför det tar lång tid för en

förändring att ske eftersom den interna miljön måste anpassas till de yttre kraven som ställs (Christensen et al., 2005).

Wahl et al. (2001) tar i sin bok upp att förändringsprocesser som ifrågasätter maktstrukturer, till exempel som jämställdhetsarbete på ett sätt gör, kan komma att möta motstånd. Vidare tar författarna upp dels institutionella hinder som finns i strukturer, procedurer och regler och dels kulturella hinder som tar sig uttryck i diskurser och i samspelet mellan människorna inom en organisation. Motstånd skapas när de som har makt, till exempel män i dagens organisationer, måste ge ifrån sig denna för att andra ska få ta del av den. Jämställdhetsarbete kan idag ofta handla om att positioner tilldelas kvinnor på mäns bekostnad, vilket kan väcka motstånd. Motstånd kan även väckas eftersom jämställdhetsarbete bryter våra föreställningar om kvinnor och män samt ifrågasätter den maktrelation som funnits mellan män och kvinnor (Wahl et al, 2001; Wahl och Holgersson, 2004; Hirdman, 1990; 2003). Det har i flera studier visat sig att män i större utsträckning än kvinnor är emot jämställdhet, detta kan antas bero på att män idag har högre lön och ofta innehar högre positioner inom organisationer än kvinnor. En ökad jämställdhet i samhället tillika organisationer skulle missgynna männen (Cockburn, 1991 i Wahl et al., 2001). Det finns både aktivt och passivt motstånd. Det aktiva motståndet tar sig uttryck i motargument när beslut ska omsättas i faktisk handling. Det kan även vara så att detta sorts motstånd sker genom urholkning, det vill säga att det påstås att jämställdhetsarbetet inte passar ihop med andra åtaganden inom organisationen. Det passiva motståndet tar sig istället uttryck i att ledningen till exempel "glömmer bort" att genomföra beslut som tagits inom området för jämställdhet eller att jämställdhetsplaner upprättas för syns skull men sedan inte används i praktiken (Wahl et al, 2001).

Jämställdhetsarbetet kan också uppfattas göra att konkurrensen ökar då även kvinnor kan bli chefer (Wahl et al., 2001; Wahl & Holgersson, 2004). Arbete med jämställdhet kan ofta vara sådant som "det inte finns tid till". För att få jämställdhetsarbetet implementerat är det viktigt att ledningen involveras och tar ansvar. Jämställdhet betraktas ofta som ett område där det inte krävs förkunskaper, vilket gör att de som är ansvariga sällan har tillräckliga kunskaper. Detta är problematiskt då kunskap krävs för att arbetet ska bli strategiskt och konkret och inte bara diskuteras (Roth, 2002). Begreppet personaladministration kan av vissa chefer anses vara något som tillhör en specialiserad funktion och därför inte är ett allmängiltigt ansvarsområde för alla chefer (Bergström & Sandoff, 2004). En nackdel med att Sverige kommit relativt långt när det gäller jämställdhetsfrågorna är att organisationer kan använda det som argument för att inte behöva arbeta med dessa frågor (Angervall, 2005). Dessutom är det i enlighet med Wahl och Holgersson (2004) en vanlig uppfattning i samhället idag att jämställdhet redan uppnåtts. En annan åsikt är också att den yngre generationen kommer att medföra att jämställdhet uppstår av sig själv inom organisationer tillika samhället då den yngre generationen växt upp med en jämställdhetsideologi (Wahl & Holgersson, 2004; Hirdman, 1990; 2003).

5. Analys

Här nedan följer ett kapitel där vi utifrån vår referensram analyserar empirin. Vi har delat in kapitlet i olika delar för att underlätta läsningen.

5.1 Jämställdhetshistorik och lagstiftning

Kommunalrådet i Forshaga kommun är en kvinna, hon har suttit på sin post sedan 1995. Internt har kommunen redovisat jämställdhet sedan slutet av 1990-talet, om detta har att göra med att kommunen har ett kvinnligt kommunalråd framkom inte vid våra intervjuer. Sedan år 2004 har saker som berör jämställdhet även redovisats externt i årsredovisningen. Vid intervjun med personalhandläggaren framkom det att personalredovisningen inte får vara för omfattande. Förklaringen till detta var att personalredovisningen, liksom alla delar i årsredovisningen, inte får vara för stora. Detta för att årsredovisningen som helhet skall bli hanterbar och intressant. Det vi anser saknas i Forshaga kommuns interna och externa redovisning är tydligare förklaringar i dokumenten varför det ser ut som det gör, exempelvis löneskillnaden mellan män och kvinnor.

Jämställdhetslagen innehåller skyldighet för arbetsgivare att förebygga och förhindra diskriminering. Stiftade lagar är försök från politiskt håll att påverka organisationers kulturella och strukturella drag. Lagar är således påverkan utifrån som tar lång tid att anpassa till en organisations interna kultur varför förändring tar lång tid (Christensen et al., 2005). Under våra intervjuer har framkommit att diskriminering inte tas upp som en egen diskussionspunkt utan att det råder ett gott diskussionsklimat i kommunen om någon skulle vilja ta upp frågan på något möte. En chef ansåg sig också var en så pass lyhörd person att denne direkt skulle handla om diskriminering av någon form förkom på arbetsplatsen. Det finns även regler om rekrytering i jämställdhetslagen vilka innebär att bland annat som arbetsgivare verka för att lediga tjänster söks av både kvinnor och män. Cheferna inom Forshaga kommun ser gärna att det förkommer fler män på de avdelningar som är kvinnodominerande och vice versa. För att gynna detta händer det att det i annonser skrivs att manliga eller kvinnliga arbetssökande uppskattas extra mycket beroende på om den aktuella tjänsten tillhör en mans- eller kvinnodominerad avdelning. Vid rekrytering observeras sedan ansökan från den som kan antas vara av minoritet extra i hopp om att den kan passa in i övrig arbetsgrupp. Dock är varje chef noggrann med att poängtera att det till sist är kompetensen som avgör vem som får jobbet.

5.2 Segregering

Vid en intervju där frågan om vad som kunde anses ligga till grund till den kvinnodominans som råder inom kommunen fick vi till svar att det dels kunde bero på att de yrkeskategorier som har majoriteten inom kommunen genom tradition är förknippade med kvinnor. Det vill säga att de flesta yrken involverar arbete med

barn och vård, dessutom innebär dessa yrken ofta låg lön. Enligt Alvesson och Billing (1997, 2000) kan detta bero på att kvinnor historiskt sett har varit de som tagit hand om familj och intagit en omsorgsfull roll i samhället och därför idag till överhängande del har arbetsroller som innebär omsorg, till exempel inom områden såsom vård och skola (Alvesson & Billing, 1997, 2000; Hirdman, 2003). De yrken som anses passa kvinnor har dessutom ofta sämre villkor än de som associeras till män (Wahl och Holgersson, 2004). Uttalandet om anledningen till den kvinnodominans som råder inom Forshaga kommun tyder på en horisontell segregering som i enlighet med Alvesson och Billing (1997) utmärks av att kvinnor har en sekundär position på arbetsmarknaden. Arbetsituationen är osäker, karriärmöjligheterna mindre och jobben har lägre prestige än de som innehas av män. Ett annat svar bekräftade vad Bjurklo & Kardemark (2003) framhåller, att den horisontella segregeringen förändras över tid, då en av cheferna påpekade att mellanstadie lärarna inte var ett kvinnodominerat yrke förr, utan att det uppkom efter det att utbildningen förändrats.

Under samma intervju fick vi även veta att det blir fler män ju högre upp i hierarkin vi kommer. Detta uttalande bevisar Alvesson och Billings (1997) beskrivning av en vertikal segregering vilken ger sig uttryck i att kvinnor i mindre utsträckning än män har innehar höga positioner inom en organisation. Att det som i Forshaga kommun förkommer, till skillnad från många andra företag/organisationer, dominans av kvinnor istället för dominans av män behöver inte tyda på att det är fritt från ojämställdhet. Enligt Gonäs (2005) behöver en motsägelse mot genusordningen inte innebära att den inte existerar på högre nivå. I Forshaga kommun blir detta tydligt då det istället, i jämförelse med det som traditionellt sett anses ojämställt, finns kvinnodominans i de flesta förvaltningar medan det på högre befattningar däremot finns många män.

Vi ser en klar uppdelning mellan män och kvinnor inom Forshaga kommun. Det gör vi med stöd av Hirdman (2001) som menar att det sociala könet, det vill säga det som av tradition är rätt för kvinnor respektive män att göra, är det som blir det normala. På frågan om vad cheferna tror att dominansen av kvinnor eller män på olika avdelningar beror på fick vi svaren att det anses bero på tradition, de menade att det kan bero på att många verksamheter inom kommunen innebär arbete med barn och vård vilket av tradition är kvinnliga arbeten. Vidare ansågs det bero på att lönerna var så låga. På nästan alla avdelningar, utom IT- och teknikavdelningen, råder det kvinnodominans. I årsredovisningen från 2006 för Forshaga kommun ser vi att uttalandena från cheferna stämmer då yrkesverksamma inom vård- och omsorgsförvaltningen som är en kvinnodominerad förvaltning har lägre lön än yrkesverksamma, undantaget den kvinnodominerande stadenheten, inom den mansdominerade IT- och teknikförvaltningen.

Trots att Forshaga kommun kan tydas ha en kvantitativ jämställdhet enligt Wahl & Holgersson (2004) så kan vi se att det finns tendenser till att det är den manliga normen som råder. Detta har vi anta genom att en av respondenterna nämnde att det inte fanns någon markant skillnad mellan män och kvinnor. Eventuellt kan det skilja

lite i lön på liknande eller jämförbara arbetsuppgifter. Detta anses bero på att kvinnor traditionellt sätt inte jobbat heltid samt att ingångslönen eventuellt varit lite lägre. Det är även så att en av de intervjuade cheferna uttryckte att det finns fler män högre upp i hierarkin då vi frågade om den rådande kvinnodominansen vilket vi anser vara ett tydligt bevis på den könsfördelning som finns i dagens organisationer. Wahl och Holgersson (2004) menar att många förknippar vissa sysslor eller arbeten med något kön, det vill säga att somliga uppgifter anses mer lämpliga för kvinnor och andra för män. De yrken som anses passa kvinnor har dessutom ofta sämre villkor än de som associeras till män. Författarna menar också att könsfördelningen inom chefpositioner tydliggör detta mönster då män i större utsträckning än kvinnor innehar höga chefpositioner. Om det finns kvinnor på chefsposter är det ofta som personalchef eller liknande "mjuka" chefsposter (Wahl & Holgersson, 2004). Fördelningen bland chefer inom Forshaga kommun är 38,1 procent män och 61,9 procent kvinnor enligt den interna personalredovisningen 2006.

5.3 Föreställningar om jämställdhet

Under våra intervjuer inom Forshaga kommun har det visat sig att många av cheferna inte förstått skillnaden mellan jämställdhet, jämlikhet och mångfald. Det har även framkommit att möten som hållits för att informera om jämställdhet har presenterats gemensamt med mångfald, det vill säga två skilda begrepp när det kommer till innebörd. Detta har blivit ett tydligt mönster under intervjuerna då dessa tre begrepp ofta behandlas som ett enhetligt begrepp av många chefer. Det kan enligt Wahl et al. (2001) förekomma olika uppfattningar om jämställdhet i en och samma organisation vilket också visade sig under intervjuerna då chefer hade olika uppfattningar om vad jämställdhet innebär enligt dem. Många beskrev faktorer som inte innefattas av begreppet jämställdhet. Till exempel nämndes etniskt mångfald och rättvisa när det gäller förmåner mellan olika avdelningar inom kommunen.

Ett målinriktat jämställdhetsarbete innebär bland annat att underlätta för både kvinnliga och manliga medarbetare att kombinera förvärvsarbete med föräldraskap, till exempel rätt för båda föräldrarna att vara hemma med barn. Vid frågan om inställningen till föräldraskap inom Forshaga kommun fick vi övervägande positiva svar. Samtliga chefer menar att det råder en god inställning till föräldraskap i kommunen, samtidigt uttrycker ett fåtal chefer att det kan störa verksamheten. Dock är de flesta chefer överens om att det på kort sikt går att ordna upp inom arbetslaget. Vidare uttrycker en annan chef att en medarbetares frånvaro under en period gynnar hela arbetsplatsen på ett positivt sätt då den enskilde medarbetaren bidrar till hela verksamheten med sin egen utveckling. En chef uttrycker att det finns en policy som säger att föräldraledighet ska hanteras generöst och att det inte ska finnas några synpunkter på om män vill vara lediga. Här anser vi att det finns underliggande åsikter eller antaganden om hur det bör vara likt det som Wahl och Holgersson (2004) skriver i sin bok om könsordning. Det vill säga den könsordning som råder i samhället i fråga om förväntningarna på kvinnor och män som arbetstagare och föräldrar. Män anses ha större ansvar gentemot arbetsgivaren än kvinnor och kvinnor större ansvar gentemot familjen än män. Män kan således avsäga sig

huvudansvaret för barnen medan kvinnor måste anpassa sitt arbete efter familjelivet (Wahl & Holgersson, 2004). När det kommer till aktuell chef inom Forshaga kommun är det nog så att denne gärna vill vara neutral i frågan om föräldraskap, men på grund av den könsordning som omedvetet råder i samhället idag så färgas tankesättet tillika formuleringen av svaret.

Nästan samtliga chefer hade en föreställning om att jämställdhetsarbetet till stor del är en uppgift som personalchefen och personalkontoret har ansvar för. Dessutom förs det vid flertalet intervjuer diskussioner om att jämställdhet är en fråga för hela samhället och inte för det enskilda företaget. Vi menar i enlighet med Acker (1998) att synen på jämställdhet i organisationer beror på hela vårt samhälle och på marknaden. Men det är också så att samhällets uppfattning om jämställdhet i sin tur påverkas av de processer och handlingar som sker i arbetsorganisationer. Med detta menar vi i enlighet med Acker (1998) att för att kunna ändra hela samhällets syn på segregering och olikheter mellan kvinnor och män måste genusbildningen i organisationer förändras. Ett citat från en av respondenterna säger allt:

"Det blir inte mer jämställt än vad chefen anser att det bör vara"

Till viss del kan påstås att cheferna inom Forshaga kommun har rätt i sina uttalanden om samhällets inverkan på rådande könsroller. Samtidigt kan det vara ett sätt för cheferna att skylla ifrån sig ansvaret för jämställdhetsarbetet genom att göra det till något opåverkligt (Wahl & Holgersson, 2004; Hirdman, 1990; 2003). Vi ser utifrån vår empiri att medarbetare inom Forshaga kommun är villiga att göra förändringar då till exempel en förskola i Deje arbetar för att sudda ut rådande stereotypa könsroller genom att förändra traditionella uppföranden.

Vi frågar oss om jämställdhetsmaterial inte räknas som viktigt i den interna redovisningen. Flertalet respondenter uttryckte det som om ansvaret för jämställdheten och personalredovisningen låg på personalavdelningen och inte på respektive chef. När vi visade handlingsplanen för jämställdhet blev cheferna konfunderade över det skriftliga beviset för vad som torde vara deras uppgift. Vi anser att jämställdhet idag är en sådan aktuell fråga att varje chef bör inse vikten av att ta ansvar för jämställdhetsarbetet inom sitt område då den rör respektive chefs medarbetare. I enlighet med Wahl et al. (2001) kan detta vara ett argument för att problemet förläggs någon annanstans, i detta fall på personalkontoret, för att undvika ansvar.

5.4 Integrering och legitimitet

För att integrera jämställdhet i organisationer krävs det att jämställdhet förenas med ledarskap och företagskultur (Alvesson & Billing, 1997). Här kommer en respondents uttalande in som bevis då den talar om att det inte blir mer jämställt än vad chefen anser att det bör vara. Hur ledaren för organisationen ser på jämställdhet samt om ledaren öppet talar och arbetar med jämställdhet kan påverka synen på jämställdhet inom organisationen (Alvesson & Billing, 1997). Vi har inte märkt att det skulle

utgöra någon skillnad för jämställdhetsarbetet om ledaren är kvinna eller man. Detta överensstämmer med vad Alvesson & Billing (1997; 2000) samt Eriksson (2000) skriver angående de olika könen ledarskap. I Forshaga kommun har en handlingsplan för jämställdhet arbetats fram, där det uttryckligen står vad varje enhetschef/verksamhetschef och förvaltningschef ansvar för respektive enhets/förvaltnings jämställdhetsarbete innebär.

För förvaltningschefer innebär ansvaret enligt handlingsplanen för jämställdhet:

- ✓ Att utifrån kommunens jämställdhetsplan aktivt driva jämställdhetsarbetet inom ramen för samverkanssystemet - svara för att frågan diskuteras på förvaltningens möten med samverkansgruppen.
- ✓ Inom ledningsgruppen diskutera jämställdhetsplanen.
- ✓ Utvärdera och sammanställa enheternas jämställdhetsarbete för redovisning i årsredovisningen - denna redovisas både i den egna nämnden och inför kommunstyrelsens arbetsutskott - årsredovisningen antas av kommunfullmäktige.

Enhetschefernas ansvar innebär enligt handlingsplanen för jämställdhet:

- ✓ Att utifrån kommunens jämställdhetsplan aktivt driva jämställdhetsarbetet inom ramen för samverkanssystemet - svara för att frågan diskuteras på enhetens möten med samverkansgruppen och på arbetsplatsträffar.
- ✓ Utvärdera och sammanställa den egna enhetens jämställdhetsarbete för redovisning till förvaltningschefen.

Under våra intervjuer har det dock, trots den tydliga och väl utarbetade handlingsplanen för jämställdhet som finns, framkommit att inga jämställdhetsredovisningar görs av respektive avdelning. Cheferna menar att det inte behövs någon särskild redovisning för jämställdhet då jämställdhetsarbetet finns med i bakhuvudet ändå. Jämställdhetsredovisningar anses personalkontoret eller personalchefen ha det yttersta ansvaret för. Detta kan tolkas som att jämställdhetsredovisningar, vilka utförs av en personalhandläggare, ses som en specialiserad funktion och därför inte är ett allmängiltigt ansvarsområde för alla chefer (Bergström & Sandoff, 2004). En chef uttryckte sig som svar på frågan om det samlas in något underlag för jämställdhetsredovisningen från de olika avdelningarna att "det är ett missat område då det finns så mycket vi ska utvärdera". Roth (2002) menar att bristen på kunskap inom området kan vara en anledning till liknande uttalanden. Inte heller diskussioner kring jämställdhet och diskriminering på chefsmöten förs speciellt ofta, medan en chef menar att det aldrig sker. På arbetsplatsmöten finns jämställdhet och mångfald som en stående punkt på dagordningen, det är inte alltid den berörs men den finns med. Att denna punkt finns med på dagordningen är för att kvalitetssäkra jämställdheten enligt en av cheferna. Om de flesta chefer anser att sammanställningar av jämställdhetsarbete ligger på en annan avdelning, i detta fall personalkontoret, istället för på sig själva samt om ämnet aldrig berörs på olika möten så torde det innebära att det i enlighet

med Alvesson och Billing (1997) påverkar hela enheten eller förvaltningens syn på jämställdhet negativt.

Gray et al. (1995) beskriver att legitimitetsteorin tydliggör befintligheten av tilläggsinformation, som exempelvis jämställdhet, i årsredovisningen. Denna teori säger att företag och organisationer ständigt söker bekräftelse på att de verkar inom de ramar och normer som finns i samhället (Deegan, 2004; Modell & Grönlund, 2006). Genom att utveckla jämställdhetsredovisningen känner chefer en trygghet då de har något att utgå från vid beslutsfattande (Sjöstrand m.fl. red., 1999). Då redovisningen är ett beslutsunderlag menar vi att jämtegrering underlättar beslutsfattandet. Exempelvis om en förskola inom Forshaga kommun vill motarbeta könsroller underlättar en jämställdhetsredovisning tilldelningen av resurser. Legitimitet innebär i allmänhet att en organisations värderingar överensstämmer med gällande värderingar i samhället (Deegan, 2004; Modell & Grönlund, 2006). Vi kan dock se tendenser till att de olika förvaltningarna inte bidrar till att få redovisningen till en del av vardagen, ansvaret anses istället ligga på personalkontoret. Hade det inte varit för de eldsjälar som brinner för jämställdhetsarbetet skulle vi anse att kommunen endast redovisade jämställdheten för att vinna legitimitet. Här kanske vi ska diskutera om just det att de inte har lagt till information som exempelvis förklarar löneskillnaden vilket kan ge den yttre legitimiteten en törn samtidigt kan vi diskutera om detta är ett sätt för cheferna att slippa ta ansvar för de uppgifter deras position kräver.

Idag är jämställdhet en modern och aktuell fråga (Lindvert, 2002). Detta blir tydligt då vi undersöker jämställdheten i Forshaga kommun. Det finns en personalredovisning där jämställdhet inkluderas, jämställdhet är även en stående punkt på dagordningen vid arbetsplatsmötena en gång i månaden. Av intervjuerna med cheferna att döma ställer vi oss frågan varför denna punkt finns med på dagordningen. Enligt respondenterna är jämställdheten inget som diskuteras på möten trots den tydliga placeringen på dagordningen. På chefsmötena tas jämställdhetsfrågan inte upp alls. Enligt jämställdhetslagen ska arbetsgivare årligen kartlägga förekomsten av löneskillnader mellan kvinnor och män på arbetsplatsen. Varje år skall även en såkallad jämställdhetsplan upprättas av arbetsgivare som har tio eller fler anställda. Det kan på grund av lagstiftningen och det ökade trycket från omvärlden när det gäller jämställdhet vara så att Forshaga kommun utåt sett vill visa på att ett gott jämställdhetsarbete drivs i verksamheten i enlighet med Sjöstrand m.fl. red. (1999).

5.5 Implementering och motstånd

Att arbeta med jämställdhet är att arbeta med organisationsförändring, ett förändringsarbete som syftar till att förändra könsfördelningen. Alla förändringar kräver en plan, det vill säga en handling där tydligt mål framgår, vilket tillvägagångssätt som bör användas för att nå målet samt vem som ansvarar för att målet uppnås och hur lång tid det ska ta. Jämställdhetsplanen är ett bra verktyg till detta när det gäller förändring i könsfördelningen inom en organisation (Dalziel &

Schoonover, 1988; Wahl et al., 2001; Wahl & Holgersson, 2004). Forshaga kommun har en jämställdhetsplan och en personalredovisning som inkluderar redovisning som visar hur jämställd Forshaga kommun är. Det finns också en handlingsplan för jämställdhet som enligt Wahl et al. (2001) bör ha tagits fram genom information från statistik i fråga om löner etc. inom organisationen, jämställdhetslagen och kollektivavtal (Wahl et al., 2001). I Forshaga kommuns handlingsplan för jämställdhet framgår det tydligt vem som har ansvar för jämställdhetsarbetet samt hur det ska drivas. De som har ansvaret i Forshaga kommun är cheferna, arbetet med jämställdhet skall kontinuerligt bedrivas genom dokumentering och diskussioner på olika möten. Trots den tydliga handlingsplanen har det genom våra respondenter framkommit att den inte tas hänsyn till vare sig på enhetsnivå eller på förvaltningsnivå. Det är inte många chefer som handlar på detta sätt och inte heller tas jämställdhet upp särskilt ofta på möten.

Roth (2002) menar att en kontinuerlig uppföljning och uppdatering av arbetet med jämställdhet är nödvändig för att så verkningsfullt som möjligt effektivisera det. Forshaga kommun har årligen, sedan införandet av personalredovisning i slutet av 1990-talet, kontinuerligt uppdaterat och utvecklat sin personalredovisning. Detta trots att Holmblad Brunsson (2005) menar att kommuner inte har lika stort behov som andra organisationer att utveckla sin redovisning. Samtidigt kan vi förstå syftet med jämställdhetsredovisningen då det enligt Wittbom (2007) ofta upprättas formella välanpassade fasader i den mån organisationen vill påvisa ett utåtriktat ansvarstagande. Hur Forshaga kommun utvecklat redovisningen är otydligt men av respondenterna att döma är det personalkontoret inom Forshaga kommun som har ansvaret för detta.

Förändringar i en organisation tar tid, det kan enligt Christensen et al. (2005) bland annat bero på den inre miljö som råder i en organisation. Förändringar, tillika jämställdhetsarbete, är sådant som påverkar handlingsmönster och rutiner inom en organisation. Det kan därför komma att behövas en långsiktig strategi för implementering av nya reformer. Forshaga kommun har arbetat med jämställdhet och personalredovisning sedan slutet av 1990-talet och därför kommit en bra bit på väg. Vi anser att mer tid kan komma att krävas för att få med alla på tåget men samtidigt ligger en del på resten av samhället. Så länge könsordningen ser ut som den gör idag så blir det svårt som enskild kommun att försöka få in mer män i yrkesssektor som är kvinnodominerad. Forshaga kommun har en ambition att få verksamheterna mer jämställda och arbete med jämställdhet fortgår hela tiden.

Hos respondenterna i Forshaga kommun har vi inte stött på något uttryckligt motstånd. Enligt Wahl et al. (2001) finns det både aktivt och passivt motstånd. Det aktiva motståndet tar sig uttryck i motargument när beslut ska omsättas i faktisk handling. Aktivt motstånd är inget vi stött på, dock kan vissa likheter dras till det aktiva motstånd som kallas för urholkning. Det vill säga att det påstås att jämställdhetsarbetet inte passar ihop med andra åtaganden inom organisationen (Wahl et al., 2001). Detta skedde då vi intervjuade en chef som sade att "det finns så mycket andra saker som måste mätas att jämställdhet blivit ett bortglömt område".

Detta tolkar vi som om det finna mätetal som anses viktigare än just jämställdhet. Det passiva motståndet tar sig enligt Wahl et al. (2001) uttryck i att ledningen till exempel "glömmer bort" att genomföra beslut som tagits inom området för jämställdhet eller att jämställdhetsplaner upprättas för syns skull men sedan inte används i praktiken. Detta går också att likna vid det uttalande som nämndes ovan, att jämställdhet är ett bortglömt område. Det är även så att ingen av cheferna använder jämställdhetsplanen i praktiken, "det finns med i huvudet med det är inget jag använder mig av".

Arbete med jämställdhet kan ofta vara sådant som "det inte finns tid till". För att få jämställdhetsarbetet implementerat är det viktigt att ledningen involveras och tar ansvar (Roth, 2002). I Forshaga kommun lägger de flesta chefer över ansvaret för jämställdhetsarbetet på personalkontoret och inte heller talar cheferna om jämställdhet på sina arbetsplatsmöten som det enligt Forshaga kommuns handlingsplan för jämställdhet står att varje chef har till uppgift att göra. Jämställdhet betraktas ofta som ett område där det inte krävs förkunskaper, vilket gör att de som är ansvariga sällan har tillräcklig lärdom. Detta är problematiskt då kunskap krävs för att arbetet ska bli strategiskt och konkret och inte bara diskuteras (Roth, 2002). Forshaga kommun har problem på detta område då det förekommer att cheferna inte vet skillnaden mellan olika begrepps innebörd. Jämställdhet är lika villkor mellan kvinnor och män, inget annat.

5.6 Sidospår

Ett uttalande som vi reagerade på under intervjuerna var det att en chef endast räknade med de chefer denna hade under sig vid frågan om antalet att ansvara för. En chef har väl ansvar för alla under sig, det vill säga även dem som befinner sig längre ner i hierarkin. En VD till exempel har ansvar för samtliga inom en organisation, borde inte samma villkor gälla för chefer inom kommunen? Ju högre upp i hierarkin en person befinner sig, desto hårdare blåser det. Det bör vara så att ju högre upp i hierarkin en chef sitter, desto större ansvarsområden täcker den och desto mer måste den svara mot. Att ha en inställning där samtliga medarbetare inte räknas med är vi skeptiska till. Vi tycker det visar på att de råder åsikter om att människor är olika värda på grund av position. Det är i och för sig en fråga om jämlikhet men ändå värt att ta upp till diskussion tycker vi.

Ovanstående resonemang kan liknas vid att en chef talar om ämnen den inte själv tror att den gör. Många gånger under intervjuerna kunde vi mellan raderna läsa chefernas egentliga åsikter om vissa saker fast de egentligen försökte svara så korrekt som möjligt, som om det handlade om att svara "rätt" på våra frågor.

6. Slutdiskussion

Vi har under arbetets gång upptäckt att den mesta litteratur vi läst ser kvinnan som den som behöver jämställas. Trots att litteraturen exempelvis talar om genusintegrering grundar det sig på hur kvinnor ska integreras in i mannens norm. I vårt fall handlar det om att männen är de som är underrepresenterade, hur mannen ska integreras i en kvinnlig norm är inte lika lätt att finna relevant litteratur om.

Forshaga kommun är en kvinnodominerad arbetsplats, även på chefsposterna är kvinnorna övervägande till antalet. Trots detta har intervjuerna med både enhetschefer samt förvaltningschefer dominerats av män. De flesta personer som intervjuades agerade till en början nervöst, de verkade inte känna sig trygga i situationen. Slutsatsen blev ändå att samtliga respondenter bidrog med flera viktiga uttalanden och åsikter till vår undersökning.

Vi tycker att Forshaga kommun jobbar för jämställdhet då den har redovisats internt sedan slutet av 1990-talet. Sedan år 2004 har jämställdhet även varit en del i Forshaga kommuns årsredovisning. Forshaga kommun har ett kvinnligt kommunalråd sedan 1995 vilket vi anser kan vara en bidragande faktor till arbetet med jämställdhet. Några chefer ger intrycket av att tillföra mer till jämställshetsarbetet än andra då vissa visar uppriktigt engagemang i frågan medan andra anser att de inte kan påverka jämställdheten då den bygger på traditioner. Med detta menar de att kvinnor av naturen är de som vårdar och män är de som tar hand om teknik och tunga lyft. Det krävs att synen på kvinnligt och manligt förändras i samhället för att de som enskilda chefer skall kunna bidra till ett bra jämställdhetsarbete inom kommunen.

En annan intressant aspekt som kom fram under intervjuerna var att många av cheferna blandade ihop begreppet jämställdhet med begreppen jämlikhet och mångfald. Vid vissa tillfällen blev det så påtagligt att vi som pålästa intervjuare började fundera på om det kanske var vi som feltolkat de olika begreppen. Förklaringen till chefernas förvirring kring begreppen kom under intervjun med personalhandläggaren som menade att det eventuellt kunde bero på att begreppen behandlas under samma punkt vid diskussion på möten. Förslagsvis bör begreppen skiljas åt i dagordningen för att förtydliga innebörden av jämställdhet, på grund av att jämställdhet är en del av årsredovisningen. Kan inte cheferna särskilja de olika begreppen kan de heller inte göra en korrekt sammanställning enligt handlingsplanen för jämställdhet.

Flera resonemang som fördes under intervjuerna gjorde det tydligt att den handlingsplan som vi byggt vår diskussionsmall kring inte är något levande dokument. Handlingsplanen beskriver noggrant vad respektive chef har för ansvarsområde inom jämställdhetsarbetet vilket fåtalet av cheferna verkade vara införstådda med. Under de första intervjuerna påverkade det oss på så sätt att vi kände en osäkerhet över om vi ställde frågorna rätt eller inte. Efter att ha reflekterat över det insåg vi dock att det hela bidragit till att vi befann oss i ett intressant läge

som i sig sa en del om jämställdhetsarbetet inom Forshaga kommun. Vi tolkade det som att arbetet inom Forshaga kommun inte är så väl förankrat i hela organisationen än. Bland annat tror vi inte att alla chefer ser jämställdhetsarbete som sin uppgift utan att det är ett specialområde som behandlas av personalkontoret. Vi ställer oss då frågan vad som skiljer jämställdhetsarbete från övriga personalfrågor som respektive chef har ansvar för?

Att jämställdhet var ett komplext ämne att fokusera en uppsats kring var vi medvetna om innan arbetet inleddes men att det skulle ta sig ytterligare dimensioner var det ingen av oss som kunde ana. Jämställdhet är ett hett politiskt ämne och arbetet med uppsatsen underlättades inte av att flera chefer talade om ämnet utifrån en politisk vinkel. Istället för att svara helt uppriktigt på en del frågor, i rädsla för att svara "fel" med tanke på deras position inom kommunen, gick många runt den egentliga frågan i sina svar. Det blev även så att intervjuerna gled in på diskussion kring jämlikhet och mångfald istället för just jämställdhet. Att de gick runt den egentliga frågan i vissa svar ser vi dock inte som något negativt då det i sin tur gjorde att andra intressanta saker lyftes. Med detta menar vi att det råder förutfattade meningar hos cheferna som inte uttalades i ord men som vi kunde tolka ändå, det vill säga meningar som skapas hos människor på grund av rådande könsroller i samhället.

Vi har kommit fram till att jämställdhetsarbetet går framåt inom Forshaga kommun men det är få individer som bidrar till arbetet. Den genomgående kommentaren i intervjuerna är "vi behöver en könsmix i arbetsgrupperna, det ser vi bara som positivt i vår enhet". Dock är det inte många respondenter som berättar eller förklarar hur de själva bidrar eller kan bidra till att arbetsplatsen blir mer jämställd. Jämställdhetsarbete är en organisationsförändring och organisationsförändringar tar tid. Jämställdhet är inte enbart en förändring i organisationen utan också en förändring i samtliga medarbetares förhållningssätt. Lösningarna på problemen med jämställdhetsarbetet inom Forshaga kommun och deras förvaltningar, finner vi inte genom att stifta nya lagar. Kanske är det upp till hela samhället att hjälpa till att bidra till en jämnare könsfördelning då även män behövs inom vård och omsorg, både i yrkeslivet och i utbildningen. De flesta av de intervjuade förklarade att avsaknaden av män inom dessa yrkesområden bland annat beror att de är låglöneyrken, vilket marknaden (andra kommuner) styr. Men som i alla besvärliga situationer kan vi inte skjuta över problemet till något som ligger i traditionen och i samhället. Kommuner är en del av samhället, det är därför viktigt enligt oss att samtliga chefer inom Forshaga kommun inser vikten av ett enat jämställdhetsarbete för att bidra till hela samhällets jämställdhet.

Vi anser det viktigt att Forshaga kommun följer upp jämställdhetsarbetet. Genom uppföljning kan det motarbetas att organisationen använder kommunens utvecklade jämställdhetsarbete som argument för att inte behöva arbeta vidare med det. Vidare tror vi att personalavdelningen som hittills gjort sammanställningarna till redovisningen måste börja kräva att cheferna tar sitt ansvar då det kommer till jämställdhetsarbetet. Om det är så som många chefer säger att jämställdhet finns

med i bakhuvudet i det dagliga arbetet behöver detta inte vara något som tar upp tid från andra, för cheferna, viktiga resurser. Vi anser att personalavdelningen har dragit sitt strå till stacken genom att hittills sammanställa statistik till redovisningen samt utforma den tydliga handlingsplan som kommunen trots allt har. Nu är den teoretiska delen av implementeringen klar, det är dags att påbörja den praktiska biten av jämställdhetsarbetet. Detta anser vi först kunna genomföras om samtliga chefer inom kommunen tar sin personliga del av det gemensamma ansvaret för jämställdhetsarbetet. Det vill säga att praktiskt följa handlingsplanen för jämställdhet samt att samtliga enheter själva får sammanställa och utveckla arbetet för deras enhet och förvaltning. Cheferna för varje enhet/förvaltning bör sätta upp egna mål för jämställdhet inom sin specifika avdelning som utformas utifrån kommunens gemensamma mål. Detta anser vi kan öka motivationen hos varje enskild chef samtidigt som något konkret att arbeta mot skapas. På detta sätt involveras samtliga chefer i arbetet med jämställdhet på ett annat sätt än de gör idag.

Det verkar som vi lyckats öppna upp för ytterligare förbättring av det hittills framgångsrika arbetet med jämställdhet, då flera av respondenterna verkade lämna våra intervjuer med nya ögon inför jämställdhetsarbetet i sin verksamhet, vilket glädde oss.

7. Referenser

Litteratur:

Abrahamsson, B. & Andersen, J. A. (2000) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, Malmö: Liber Ekonomi.

Acker, J. (1998). The Future of `Gender and Organizations`: Connections and Boundaries. *Gender, Work and Organization*. Volume 5 Number 4 1998 pp.195-205.

Alvesson, M. & Billing, Y. D. (1997). *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Billing, Y. D. (2000) Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership, *Gender, Work and Organization* 7 (3) pp. 144-157

Angervall, P. (2005). *Jämställdhetsarbetets pedagogik – Dilemman och paradoxer i arbetet med jämställdhet på ett företag och ett universitet*. Göteborg: ACTA Universitatis Gothoburgensis.

Artsberg, K. (2003). *Redovisningsteori; -policy och -praxis*. Malmö: Liber ekonomi.

Baude, A., Hansson, P., Olsen, D., Persson I-M. & Robertsson, H. red.(1998). *Genus i praktiken- på hans eller hennes villkor?* Vällingby : Jämställdhetsarbetarens fören. (JA).

Bergman, A. (2004) *Segregerad integrering – Mönster av könssegregering i arbetslivet*. B(rapport) Karlstad University studies, 2004:46, Karlstad: Universitetstryckeriet.

Bergström, O. & Sandoff, M. (2004) *Handla med människor – Perspektiv på Human Resource Management*, Lund: Academia Adacta

Bjurklo, M. & Kardemark, G. (2003) *Händelseredovisning – En bok om redovisning av kompetens*, Lund: Studentlitteratur.

Christensen, T., Laegreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K-A. (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber AB.

Dalziel, M. M. & Schoonover, S.C. (1988). *Changing ways*. New York: Amacom

Danielsson,Liljeroth (1996) *Vägval och växande*. Stockholm: Liber AB

Deegan, C. (2004). *Firms Financial Accounting Theory*, Australien: McGraw Hill.

Drejhammar, I-B. (2001). *Organisationsutveckling och jämställdhet*. Lund : Studentlitteratur.

- Eriksson, U. (2000). *Det mangranna sällskapet- om konstruktion av kön i företag*. Göteborg: BAS.
- Fredriksson, G. Humlesjö, I. Jordansson, B. och Norlander, K.(2003). *Könsmaktens förändringar: en vänbok till Anita Göransson*. Göteborg: Kompendiet
- Gonäs, L (red.) (2005). *På gränsen till genombrott? Om det könsuppdelade arbetslivet*. Stockholm: Agora
- Gray R., Kouhy R. och Lavers S. (1995). Corporate social and environmental reporting - A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol 8, no 2.
- Hedlin, M. (2006) *Jämställdhet - en del av skolans värdegrund*, Stockholm: Liber.
- Hirdman, Y. (1990) *Genussystem i Maktutredningens huvudrapport: Demokrati och makt i Sverige*, SOU 1990:44, kap 3.
- Hirdman, Y. (2001) *Genus - om det stabila föränderliga former*. Malmö: Liber AB.
- Hirdman, Y. (2003) *Genus - om det stabila föränderliga former*, Malmö: Liber AB
- Holmblad Brunsson, K. (2005) *Ekonomistyrning - om mått makt och människor*, Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Karlsson, J Ch. & Jakobsen. (Red) (1993). *Jämställdhetsforskning*. Högskolan i Karlstad.
- Lindvert, J. (2002). *Feminism som politik*. Umeå: Borea förlag.
- Merriam, S B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur.
- Modell, S. Grönlund, A. (red.) (2006) *Effektivitet och styrning i statliga myndigheter*, Lund: studentlitteratur.
- Patel, R., Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder- Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur.
- Pettersson, L . (1996) *Ny organisation, ny teknik - nya genusrelationer? en studie av omförhandling av genuskontrakt på två industriarbetsplatser*, Linköping: Tema, Univ.
- Roth, A-K. (2002). *Nya Jämställdhetsboken - från teori till praktik*. Stockholm: Norstedts Juridik.

Roth, A K. (2007) *Jämställdhetsboken: från teori till praktik*. Stockholm: Norstedts juridik.

Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2000) *Research Methods for Business Students*, London: Prentice Hall International

SCB (2004). *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet*, Stockholm: Statistiska centralbyrån (SCB).

Sjöstrand, S-E., Sandberg, J. och Tyrstrup, M. red. (1999). *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.

Trost, J. (2005) *Kvalitativa intervjuer*, Lund: Studentlitteratur

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S. (2001). *Det ordnar sig – Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

Wahl, A. & Holgersson, C. (2004). *Det ordnar sig alltid – Arbetsbok kring frågor om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

Weiner, G. & Berge, B M. (2001) *Kön och kunskap*, Lund: Studentlitteratur.

Wittbom, E (2007) *Att styra mot jämställdhetsmål - Fallstudier inom Banverket och Vägverket*, Företagsekonomiska institutionen – akademien för ekonomistyrning i staten. (Akademirapport 2006:2)

Internet:

www.ne.se/biblos.kau.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=181336&i_word=genus
(07-04-18)

www.ne.se/biblos.kau.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=488430&i_word=j%e4mst%e4lldhet
(07-04-18)

www.ne.se/biblos.kau.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=153700&i_word=dikotomi
(07-04-18)

<http://www.regeringskansliet.se/content/1/c4/18/63/eef4361e.pdf>
(07-04-09)

Nationalencyklopedins hemsida, http://0-www.ne.se/biblos.kau.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=218457&i_word=j%e4mlikhet
(07-05-09)

Riksdagens hemsida, http://www.riksdagen.se/templates/R_Page_1599.aspx
(07-05-09)

Integrationsverkets hemsida,

http://www.integrationsverket.se/tpl/NewsPage_1120.aspxämlikhet (07-05-09)

<http://www.regeringskansliet.se/sb/d/2593> (07-05-13)

<http://0->

www.ne.se/biblos.kau.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O162299&i_word=f%26rh%26llningss%26tt (07-05-13)

Lagtext

SOU (1994:3) *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes förlag.

SOU (1998:4) *Män passar alltid? : nivå- och organisationsspecifika processer med exempel från handeln : rapport till Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män*. Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer

Sveriges Lagar. Thomson fakta AB 2006



HANDLINGSPLAN, JÄMSTÄLLDHET 2005-2006

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. MÅLINRIKTAT ARBETE.....	3
1.1 Målinriktat kommunövergripande jämställdhetsarbete	3
1.2 Målinriktat jämställdhetsarbetet i varje förvaltning..	3
1.3 Målinriktat jämställdhetsarbete inom varje enhet....	4
2. ARBETSFÖRHÅLLANDEN	4
2.1 Möjlighet att arbeta heltid för den som vill	4
2.2 Arbetstidens förläggning anpassas så att föräldraskap och arbetsliv kan förenas	5
2.3 Både kvinnor och män skall finnas representerade i arbets- och projektgrupper	5
3. REKRYTERING.....	5
3.1 Sträva efter en jämnare könsfördelning på alla nivåer	6
4. LÖNEFRÅGOR	6
4.1 Förhindra osakliga löneskillnader	6

JÄMSTÄLLDHETSPLAN 2005 - 2006 FÖR FORSHAGA KOMMUN

Kommunens riktlinjer för jämställdhet och mångfald anger vad som övergripande gäller för dessa områden. Där framgår bland annat att lagstiftningen kräver att arbetsgivaren vidtar aktiva åtgärder för att öka jämställdheten och att arbetsgivaren årligen skall upprätta en handlingsplan.

Aktiva åtgärder är:

- Målinriktat arbete
- Arbetsförhållanden
- Rekrytering m m
- Lönefrågor

1. MÅLINRIKTAT ARBETE

1.1 Målinriktat kommunövergripande jämställdhetsarbete

Kommunstyrelsens arbetsutskott har det övergripande ansvaret för jämställdhetsarbetet och det innebär att:

- Årligen fastställa handlingsplan för jämställdhetsarbetet i kommunen.
- Utvärdera hela kommunens jämställdhetsarbete och redovisa detta i årsredovisningen - som antas av kommunfullmäktige.

1.2 Målinriktat jämställdhetsarbetet i varje förvaltning

Förvaltningscheferna har ansvaret för den egna förvaltningens jämställdhetsarbete och det innebär:

- Utifrån kommunens jämställdhetsplan aktivt driva jämställdhetsarbetet inom ramen för samverkanssystemet - svara för att frågan diskuteras på förvaltningens möten med samverkansgruppen.
- Inom ledningsgruppen diskutera jämställdhetsplanen.
- Utvärdera och sammanställa enheternas jämställdhetsarbete för redovisning i årsredovisningen - denna redovisas både i den egna nämnden och inför kommunstyrelsens arbetsutskott - årsredovisningen antas av kommunfullmäktige.

1.3 Målinriktat jämställdhetsarbete inom varje enhet

Enhetschefer eller motsvarande har ansvaret för den egna enhetens jämställdhetsarbete och det innebär:

- Utifrån kommunens jämställdhetsplan aktivt driva jämställdhetsarbete inom ramen för samverkanssystemet - svara för att frågan diskuteras på enhetens möten med samverkansgruppen och på arbetsplatsträffar.
- Utvärdera och sammanställa den egna enhetens jämställdhetsarbete för redovisning till förvaltningschefen

2. ARBETSFÖRHÅLLANDEN

§§ 4 - 6

Jämställdhetslagen säger här att arbetsgivaren skall genomföra sådana åtgärder som med hänsyn till arbetsgivarens resurser och omständigheter i övrigt kan krävas för att arbetsförhållanden skall lämpa sig för både kvinnor och män.

Arbetsgivaren skall också underlätta för både kvinnliga och manliga arbetstagare att förena förvärvsarbete och föräldraskap.

Arbetsgivaren skall dessutom vidta åtgärder för att förebygga och förhindra att någon arbetstagare utsätts för sexuella trakasserier eller blir trakasserad på grund av anmälan om könsdiskriminering.

2.1 Möjlighet att arbeta heltid för den som vill

Varje enhetschef och personalkontoret har ansvar vilket innebär att:

- Enhetschefen fångar upp önskemål om högre sysselsättningsgrad genom medarbetarsamtal, arbetsplatsträffar och i samverkansgruppen och tillgodoser om möjligt önskemål - önskemålen skall vara skriftliga och en kopia skall skickas till personalkontoret.
- Personalkontoret bevakar möjligheten att lägga ihop arbetsuppgifter och/eller befattningar för att få högre sysselsättningsgrader.

2.2 Arbetstidens förläggning anpassas så att föräldraskap och arbetsliv kan förenas

Varje enhetschef och personalkontoret har ansvar vilket innebär att:

- Flexitid, årsarbetstid, 3-3 system eller förläggning av arbetstiden på annat sätt kan tillämpas om detta är möjligt.
- Övertidsarbete för småbarnsföräldrar bör undvikas.

2.3 Både kvinnor och män skall finnas representerade i arbets- och projektgrupper

Ansvaret har alla som ger förslag på representanter samt de som beslutar om gruppens sammansättning och det innebär att:

- Vid sammansättning av grupper skall en jämn könsfördelning beaktas.

2.4 Ingen anställd skall behöva känna sig kränkt på grund av sexuella trakasserier eller bli trakasserad på grund av anmälan om könsdiskriminering

Ansvaret har varje enhetschef, personalkontoret samt fackliga företrädare vilket innebär att:

- Anställd som känner sig kränkt skall kontakta sin chef, facklige företrädare eller personalkontoret så snart som möjligt och den som tar emot en anmälan har skyldighet att agera - chef eller facklig företrädare som uppmärksammar trakasserier tar kontakt med personalkontoret för överenskommelse om åtgärder.

3. REKRYTERING

§§ 7- 9

Arbetsgivaren skall genom utbildning, kompetensutveckling och andra lämpliga åtgärder främja en jämn fördelning mellan kvinnor och män i skilda typer av arbete och inom olika kategorier av arbetstagare.

Arbetsgivaren skall också verka för att lediga anställningar söks av både kvinnor och män.

Arbetsgivaren skall dessutom vid nyanställningar särskilt anstränga sig för att få sökande av det underrepresenterade könet och söka.

3.1 Sträva efter en jämnare könsfördelning på alla nivåer

Ansvar ligger på anställande chef och personalkontoret vilket innebär att:

- Lediga anställningar skall beskrivas så att underrepresenterat kön vill vara med som sökande - viktigt att kriterier anges för den lediga befattningen som särskilt kan locka de som traditionellt är underrepresenterade inom yrkesgruppen.
- Den grupp som gör uttagning till anställningsintervju ska bestå av både män och kvinnor.

4. LÖNEFRÅGOR

§ 10

Arbetsgivaren skall varje år kartlägga och analysera löner och andra anställningsvillkor för att spåra osakliga skillnader

4.1 Förhindra osakliga löneskillnader

Ansvar ligger på personalkontoret och lönesättande chef, det innebär att:

- Personalkontoret kartlägger löneskillnader med utgångspunkt från arbetsvärderingssystemet BAS.
- Personalkontoret analyserar löneskillnader och ger förslag på åtgärder om osakliga löneskillnader finns.
- Kommunstyrelsens arbetsutskott fastställer mål och tidsplan för att åtgärda eventuella osakliga löneskillnader.

Bilaga 2

Personalredovisning 2006

Antal anställda

Den 31 december 2006 hade Forshaga kommun 845 årsarbetare. Dessa anställningar var fördelade på 786 kvinnor och 157 män, totalt 943 tillsvidareanställda.

Antalet årsarbetare hade under året ökat med 23 st. Några har fått högre sysselsättningsgrad och antalet medarbetare har ökat med 10 personer.

Förv	2002	2003	2004	2005	2006
KS	138	138	154	159	166
BUN	377	380	381	370	376
SON	378	381	374	395	392
MBN	4	4	7	9	9

Personalkostnader

Den totala personalkostnaden uppgick 2006 till 381,3 Mkr kronor. Det motsvarar 63,3 % av verksamheternas bruttokostnad för året. Det är en minskning jämfört med året innan då personalkostnaden var 64,1 % av verksamhetens bruttokostnad eller 365,7 Mkr.

Personalkostnadernas andel av verksamhetens bruttokostnader



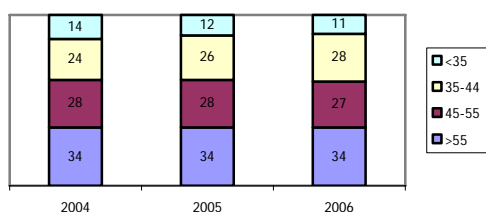
Åldersfördelning

Åldersstrukturen förändras mycket lite. Andelen tillsvidareanställda som är 55 år eller äldre utgör även detta år 34 %. Vi kommer att ha ett stort rekryteringsbehov under de kommande åren.

Åldersfördelningen bland våra anställda:

- 11 % är upp till 34 år
- 28 % är 35-44 år
- 27 % är 45-54 år
- 34 % är 55 år och däröver.

Åldersfördelning i %



Jämställdhet

Kön

Forshaga kommun är en mycket kvinnodominerad arbetsplats. Endast 16,6 % av de tillsvidareanställda är män. Den förvaltning som har störst

andel kvinnor är SON där 94,1 % av de anställda är kvinnor. Inom KS är andelen män 40,4%.

Andel män i %

2002	2003	2004	2005	2006
16,5	16,9	17,0	16,6	16,6

Antal tillsvidareanställda kvinnor och män per förvaltning

Värden inom parentes avser 2005

	Kvinnor	Män
KS	99 (96)	67 (63)
Ekonomikontor	32 (32)	1 (8)
Kommunlednkontor	17 (16)	16 (7)
Kommunteknik	27 (28)	30 (31)
Personalkontor	23 (20)	20 (17)
BUN	311 (303)	65 (67)
SON	369 (373)	23 (22)
MBN	7 (6)	2 (3)
Totalt	786 (778)	157 (155)

En organisatorisk förändring som har skett under 2006 är att enheten för Service/IT har flyttat från Ekonomikontoret till Kommunledningskontoret.

Sysselsättningsgrad

Andelen heltidsanställda har ökat även under 2006. Den 31 dec var 56,2 % eller 442 tillsvidareanställda kvinnor heltidsanställda (54,6 % eller 425 anställda 2005). Även bland männen har andelen heltidsanställda ökat, där till 83,4 % eller 131 anställda (80,6 % eller 125 anställda 2005).

Ökningarna av andel heltidsanställda finns till största delen inom BUN och KS.

Andel heltidsanställda i %

	2003	2004	2005	2006
Kvinnor	53,2	53,6	54,6	56,2
Män	79,1	80,1	80,6	83,4
KS	68,9	66,9	68,6	72,3
BUN	81,8	80,6	82,7	84,3
SON	29,4	31,0	32,2	32,4
MBN	100	100	88,9	100

SON har minskat antal anställda samtidigt som antal årsarbetare inom samma nämnd har ökat. Detta innebär att man fått en något högre genomsnittlig sysselsättningsgrad vilket också har varit ett mål för verksamheterna.

Inom SON arbetar man på att erbjuda anställda som vill arbeta mer, 85 % sysselsättningsgrad. Detta i syfte att alla anställda ska uppnå en lön som motsvarar minst 17000 kr (inkl ob). Den utökade tiden används till att täcka frånvaro. Denna utökning ligger som visstidsanställningar. Den 31 december hade 22 anställda sådan utökning.

Genom årsarbetstid och flytande arbetstid, vilket innebär att man inom ramen för ordinarie anställningar täcker viss korttidsfrånvaro, kan SON dock erbjuda fler anställda högre sysselsättningsgrad under viss tid. Möjligheten till utökad tjänstgöringsgrad genom flytande arbetstid kan försvinna, då Kommunal kräver att den typen av avtal sägs upp. Genom nya regler i arbetstidslagen

försvåras också möjligheten att öka sysselsättningsgrader genom flexibel arbetstidsförläggning.

Medellön

Medellön för tillsvidareanställd personal 2006 var 20686 kr (beräknat på heltid). För kvinnor var medellönen 20368 kr och för män 22304 kr. Löneskillnaderna mellan män och kvinnor har minskat något under 2006.

Medellön

År	Medellön kvinnor	Medellön män	Kvinnors medellön i % av mäns medellön
2006	20368	22304	91,32 %
2005	19893	21974	90,53 %
2004	19389	21262	91,19 %
2003	18944	20977	90,31 %
2002	18094	20333	88,99 %

Heltidslönerna jämförs utan att ta hänsyn till att vårdkollektivet, som har stor andel kvinnor, också har en arbetstidsförkortning. Värdet av den beräknas till ca 600 kr/heltid.

Mest jämställda när det gäller löneläget kvinnor/män är personalkontoret där kvinnors medellön är 100,25 % av mäns medellön. Störst löneskillnad mellan kvinnor och män återfinns även 2006 inom SON.

Förv	Kvinnors medellön i % av mäns medellön 2006
Miljö o bygg	94,49
BUN	91,93
SON	89,10
Ekonomikontoret	113,22
Kommunledningskontor	90,36
Kommunteknik	85,75
Personalkontor	100,25

Lönekartläggning

För att kunna jämföra löneläget i olika befattningar med varandra gör personalkontoret tillsammans med verksamhetsansvariga befattningsvärderingar. Man tittar då på vilka krav som ställs när det gäller utbildning, erfarenhet, ansvar, befogenheter och arbetsmiljö. Som stöd för detta används befattningsvärderingssystemet BAS. Utifrån gjorda värderingar görs en kartläggning av löner för att identifiera eventuellt osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män.

Kvinnor i ledarposition

Vår verksamhet består som vi tidigare konstaterat av en stor andel kvinnor. Detta återspeglas även i att vi har fler kvinnor än män i ledarposition. Andelen kvinnor i ledar-/chefsposition, är 61,9 %.

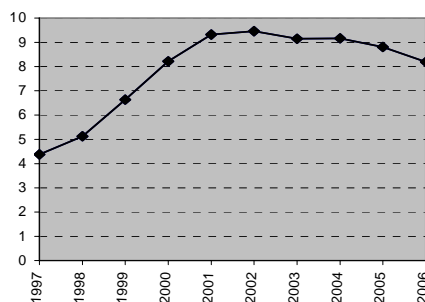
Andel kvinnor i chefsposition

År	Antal chefer	Antal kvinnliga chefer	Procent kvinnliga chefer
2006	42	26	61,9
2005	42	25	59,5
2004	38	22	57,9
2003	42	25	59,5
2002	38	21	55,3

Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaron bland kommunens anställda minskat även under 2006.

Sjukfrånv i % av den möjliga arbetstiden



-99	-00	-01	-02	-03	-04	-05	-06
6,64	8,22	9,32	9,46	9,15	9,17	8,77	8,19

Uppg för 2003 avser perioden 1 juli - 31 dec.

SON fortsätter att minska sin sjukfrånvaro, med ytterligare en halv %-enhet. Detta är sannolikt en effekt av ett aktivt arbete med rehabilitering och förebyggande hälsoarbete.

Den stora minskningen inom KS beror till största delen på ett stort ökat antal visstidsanställda som genererar möjliga arbetstimmar.

Sjukfrånvaro i procent av den möjliga arbetstiden 2002-2006 per förvaltning

År	KS	BUN	SON
2006	5,57	8,82	9,08
2005	8,43	8,79	9,58
2004	9,17	8,52	10,81
2003	9,30	7,74	10,88
2002	9,27	8,14	11,59

Sjukfrånvaro fördelat på kön och åldersgrupper

Den största gruppen sjukfrånvarande är 30-49 år. I den gruppen har sjukfrånvaron ökat även år. Även i gruppen upp till 29 år har sjukfrånvaron ökat medan den i gruppen >=50 år har minskat.

Noteras bör att gruppen anställda som är upp till 29 år är liten, så där kan en enskild persons frånvaro påverka %-satsen mycket. Samma sak med Miljö- och byggnämnden vilket är orsaken till att de inte tas med i tabellen ovan.

Sjukfrånvaro i % av den möjliga arbetstiden fördelat på åldersgrupper samt kvinnor och män

	Totalt	Kv	Män
Kommunen	8,19 (8,77)	9,2 (10,06)	4,52 (4,02)
<=29 år	5,62 (1,91)	6,57 (2,12)	2,13 (1,14)
30-49 år	8,82 (8,51)	9,81 (9,88)	5,16 (3,81)
>=50 år	8,01 (10,20)	9,05 (11,58)	4,31 (4,76)

Siffrorna i parentes avser 2005

Sjukfrånvaron skiljer sig mycket mellan olika befattningar. Exempel på sjukfrånvaro i % av möjlig arbetstid i olika yrken:

Förskollärare	13,1 %
Undersköterska	11,7 %
Personlig assistent	11,8 %
Lärare	6,6 %
Ekonomibiträden	6,1 %
Lokalvårdare	10,4 %

Långtidssjukfrånvaro

Andelen långtidssjukskrivna är mycket stor, den har dock minskat något jämfört med 2005.

67,25 % av sjukdagarna 2006 avser sjukfrånvaro som varat 60 dagar eller mer. Samma siffra för 2005 var 69,95 %.

Procent av total sjukfrånvaro som har varat >= 60 dagar

	Totalt	Kv	Män
Kommunen	67,25	68,99	52,23
<=29 år	38,32	40,78	0,00
30-49 år	66,28	68,21	48,95
<=50 år	70,66	72,32	57,44

Procent av total sjukfrånvaro som har varat >= 60 dagar per förv

	Totalt	Kv	Män
KS	51,73 (72,36)	60,73 (73,41)	20,14 (67,61)
BUN	71,69 (71,62)	71,02 (72,87)	76,64 (55,56)
SON	68,75 (70,03)	69,99 (70,99)	4,86 (1,83)
MBN	86,69 (79,92)	0 (0)	89,12 (85,27)

Siffrorna i parentes avser 2006

Kostnad för sjukfrånvaro

Sjuklöner	3 927 200 kr
Sjukförsäkringsavg	719 500 kr

Kostnaderna för sjuklöner och sjukförsäkringsavgifter har ökat något jämfört med 2005. Med hänsyn till den löneökning som skett innebär ökningen dock en egentlig kostnadsminskning.

Utöver sjuklönen tillkommer semesterlön som den sjuka har rätt till under 180 dagar under insjuknandeåret plus två år.

Sjuklönekostnad

År	Kostnad
2006	4 647 000
2005	4 619 000
2004	4 825 000
2003	3 354 000
2002	3 553 000

Dag 1-21 030701-041231, Dag 1-14 övrig tid

Ändrade sjuklöneperioder för arbetsgivaren gör kostnaden för olika år svårare att jämföra.

Arbetsmiljö

Att underhålla personella resurser i form av arbetsmiljöförbättrande åtgärder, kompetens och en god personalpolitik är minst lika viktigt som att underhålla en maskinpark.

I riktlinjerna angående rehabilitering poängteras att man ska ha en helhetssyn enligt arbetsmiljölagen och betrakta arbetsmiljön ur olika perspektiv. Vid sjukskrivning ska den anställdes kvarstående arbetsförmåga vara i fokus. Det innebär att Forshaga kommun ska organisera arbetet så att sjukfrånvaron minimeras och att deltidssjukskrivning blir regel och heltidssjukskrivning undantag.

Färre långtidssjukskrivna arbetar deltid än vid samma tidpunkt förra året. I december 2006 var 65 %, av de långtidssjuka frånvarande på heltid.

Långtidssjuka i deltidsarbete

	Sj <100%
2006 dec	35%
2005 dec	41 %
2004 dec	35 %

Friskvård

Friskvård är en lika naturlig som viktig faktor när man vill ha friska och nöjda medarbetare.

Även under 2006 har anställda erbjudits en rad uppskattade friskvårdsaktiviteter och förmåner. Detta bland annat i form av:

- Motionsbarometern, en uppskattad kampanj som stimulerar till vardagsmotion. Den anställda samlar under ett år poäng och får stimulanspriser.
- Motion på arbetstid 1 timme/vecka. Tiden, som läggs ut i samråd med arbetsledning och medarbetare, kan delas upp på flera tillfällen.
- Styrketräning, yoga och stabilitetsträning i grupp.
- Styrketräning hos Forshagahälsan.
- Simhallen i Deje, subventionerat årskort
- Massage till reducerat pris som har varit väldigt uppskattat.

- Gruppaktivitet för anställda som vill få stöd och hjälp till att förbättra sin livsstil.
- Hälsoprofilsbedömningar.
- Rökavvänjningskurser.

Projekt Attraktiv skola

Forshaga är 1 av 34 kommuner som blivit utvald att delta i skolutvecklingsprojektet Attraktiv skola. Bakom projektet står fem ägare: Lärarförbundet, Lärarnas Riksförbund, Sveriges Skolledarförbund, Svenska Kommunförbundet, Utbildningsdepartementet och Skolverket.

Syftet med Attraktiv skola är att stärka kvaliteten i skolan och att öka läraryrkets attraktivitet. För att uppnå syftet finns följande fem mål uppställda:

- att skapa arbetsorganisationer som stödjer utvecklings- och kvalitetsarbetet i skolan
- att finna nya utvecklings- och karriärmöjligheter för lärare
- att främja skolutveckling genom samarbete med högskola och näringsliv
- att visa på vägar att sprida erfarenheter mellan skolor
- att sprida den kunskap och erfarenhet som projektet genererar.

I Forshaga ses Attraktiv skola som en långsiktig och integrerad utvecklingsprocess som syftar till att göra arbetet i skolan mer stimulerande, utvecklande och hållbart för alla.

Projektet som har pågått under perioden 2002-2006 är nu avslutat och en utvärdering har skett. Projektet har bidragit till att skapa nya kontakter och nätverk för diskussioner kring skolutvecklingsfrågor.

Arbetstidsmodeller

Inom SON har personalen arbetat enligt olika arbetstidsmodeller. Detta har gjorts som en del i arbetet med att på sikt förbättra personalens arbetssituation.

Några grupper har årsarbetstid. Vissa har flytande arbetstid, dvs extra tid utlagt i schemat som ska täcka viss frånvaro. Några grupper arbetar också enligt ett sk 3-3 system. 3-3 innebär att man arbetar tre dagar och sedan är ledig tre dagar, rullande året om. Under ett år ska en arbetstagare göra 17 extra arbetspass, varav fem kan läggas ut av arbetsgivaren under semesterperioden juni-augusti. Detta avtal kan bara finnas i verksamheter där det är ekonomiskt försvarbart.

På flera arbetsplatser har man flexitid. Önskescheman t ex med hjälp av Time care, ger arbetstagarna möjlighet att själva påverka sin arbetstid.

Möjligheten att använda sig av flexibla arbetstidsmodeller berörs av nya regler i arbetstidslagen om dygnsvila. Allt arbetstid, inkl turbyten, flexitid, förläggning av flytande tid och årsarbetstid påverkas av lagstiftningen. Detta eftersom alla arbetstagare varje dygn måste få ut sin dygnsvila.

Semester

Kommunens anställda har ökat sin inestående "semester/kompleddighetsbank". Tillsammans har de anställda nu 14 044 sparade semesterdagar. Inestående semestertimmar uppgår till 214 timmar och inestående okomptid (att ta ut som komplodigt) var den 31 december 9 388 timmar. Detta utgör vår semesterskuld.

Omräknat till dagar (räknat 8 timmar/arbetsdag) motsvarar den inestående ledigheten totalt 15 244 dagar. Detta kan jämföras med att en heltidsanställd normalt arbetar ca 200 dagar/år!

Ibland väljer personalen att ansöka om att få ut sin sparade semester i ekonomisk ersättning. Detta är ur arbetsmiljösynpunkt inte önskvärt, då semester är till för rekreation och återhämtning.

Övertid/mertid

Antal arbetade mer- och övertidstimmar fortsätter att minska. Under 2006 var antal arbetade mer och övertidstimmar 24 608. (Som jämförelse kan nämnas att en årsarbetare kan räknas till 1800 timmar.)

Den största minskningen står BUN för. De har minskat antalet mer- och övertidstimmar med 2047 timmar.

Övertid och mertid i timmar

2002	2003	2004	2005	2006
24 678	35 816	32 199	27 149	24 608

Mer- och övertidstimmar per förvaltning år 2002 -2006

	KS	BUN	SON	MBN
2006	4898	3869	15819	22
2005	5074	5916	16112	47
2004	5630	5972	20523	73
2003	6021	6503	23130	162
2002	5061	5008	14563	46

Jämförelse mellan Forshaga kommun och övriga kommuner i landet 2005

Uppgifterna är hämtade ur Svenska Kommunförbundets skrift "Kommunal personal 2005".

Inkomst

Jämförelse hur många procent av de månadsanställda som låg inom vissa löneintervall.

Månadslön	Forshaga	Riket
=>25000	10,7 %	12,4 %
21000 - 24999	15,1 %	18,2 %
15500 - 20999	69,1 %	60,7 %
<15499 kr	5,1 %	8,7 %

Ovanstående jämförelse visar att Forshaga kommun hade en lägre andel anställda som låg i lägsta löneintervallet än i riket totalt. Även i högsta löneintervallet återfanns en lägre andel än i riket.

Årsarbetare/1000 invånare

Jämförelse mellan Forshaga, riket och några övriga värmländska kommuner den 1 nov 2005.

Forshaga kommun	79,7
Riket	66,8
Länet	75,5
Arvika	76,7
Eda	66,7
Filipstad	88,6
Grums	73,1
Hagfors	82,8
Hammarö	74,5
Karlstad	70,0
Kil	68,6
Kristinehamn	71,2
Munkfors	90,0
Säffle	82,3

Skillnaden mellan antal årsarbetare per 1000 invånare är mycket stora. I allmänhet ligger glesbygdskommuner högst och förortskommuner samt storstäder lägst. Skillnaden beror bl a på åldersstrukturen i kommunen och kommunstorlek.

Bilaga 3

Diskussionsmall

Berätta om vad ditt arbete innebär.

Hur länge har du arbetat inom Forshaga kommun? Hur många år har du varit anställd som enhetschef inom Forshaga kommun? Jobbar du heltid eller deltid?

Hur många anställda har du ansvar för?

Hur många av dessa anställda är kvinnor respektive män?

Har du personligen på något sätt bidragit till underlaget för årsredovisningen?
Utveckla?

Hur använder du redovisningen i ditt dagliga arbete?

Kompletterar du den externa redovisningen med intern redovisning?

Är din avdelning mans- eller kvinnodominerad? Vad anser du vara anledningen till detta?
Utveckla?

Kan du förklara vad jämställdhetsarbete innebär för dig?

Hur gör du för att driva och utvärdera detta?
Utveckla?

Hur arbetar du med rekrytering?

Hur arbetar du med lönesättning?

Vad gör du som enhetschef för att det ska bli mer jämställt?
Utveckla?

Vad råder det för inställning till föräldraskap inom Forshaga kommun?
Utveckla?

Förs det diskussioner om jämställdhet och könsdiskriminering inom ledningsgruppen?

Bilaga 4

Diskussionsmall 2

Berätta om vad ditt arbete innebär.

Hur länge har du arbetat inom Forshaga kommun? Hur många år har du varit anställd som enhetschef inom Forshaga kommun? Jobbar du heltid eller deltid?

Hur många anställda har du ansvar för?

Hur många av dessa anställda är kvinnor respektive män?

(Har du personligen på något sätt bidragit till underlaget för årsredovisningen?)
Utveckla?

Har du gjort någon sammanställning av din enhets/förvaltnings arbete som förvaltningschefen/personalkontoret senare fått tagit del av?

Använder du redovisningen i ditt dagliga arbete? Hur?

Kompletterar du den externa redovisningen med intern redovisning?

Är din avdelning mans- eller kvinnodominerad? Vad anser du vara anledningen till detta?
Utveckla?

Kan du förklara vad jämställdhetsarbete innebär för dig?

Hur gör du för att driva och utvärdera detta?
Utveckla?

Hur arbetar du med rekrytering?

Hur arbetar du med lönesättning?

Har du varit med och gjort en mall som utvärderar arbete och som ligger till grund för lönesättningen?

Vad gör du som enhetschef för att det ska bli mer jämställt?
Utveckla?

Vad råder det för inställning till föräldraskap inom Forshaga kommun?
Utveckla?

Förs det diskussioner om jämställdhet och könsdiskriminering inom ledningsgruppen och/eller på chefsmöten?

Bilaga 5

Diskussionmall för Ewa-Lotta Ericsson

Berätta om vad ditt arbete innebär.

Hur länge har du arbetat inom Forshaga kommun?

Hur många anställda har du ansvar för?

Hur många av dessa anställda är kvinnor respektive män?

Hur använder du redovisningen i ditt dagliga arbete?

Kompletterar du den externa redovisningen med intern redovisning?

Kan du förklara vad jämställdhetsarbete innebär för dig?

Hur gör du för att driva och utvärdera detta?
Utveckla?

Vad är det för information ni har bett att få från de olika förvaltningarna för att kunna utforma personalredovisningen? Vad gjorde att detta initiativ togs?

Hur har du valt att sammanställa personalredovisningen i årsredovisningen?

Hur gör du för att utveckla personalredovisningen från år till år? Har det skett någon viktig förändring?

Hur kontaktades de personer som vi intervjuat? Hur var inställningen till vår uppsats?
Tillfrågades ett antal personer tills 13 svarat ja eller var personerna handplockade?