

# THE CONTRADICTORY WORK WITH GENDER MAINSTREAMING

ANNE-CHARLOTT CALLERSTIG OCH KRISTINA LINDHOLM

## **Keywords**

Gender mainstreaming, ideological dilemmas, interactive research, gender equality, public organizations, organizational change

## **Summary**

This article discusses how the actors involved with integrating a gender perspective into mainstream organizational processes have to deal with many difficult-to-solve questions or dilemmas in their everyday work. The strategies used to implement gender mainstreaming rests on various and often contradictory understandings of gender, gender equality and change strategies. The article draws on two case studies in public organizations working with gender mainstreaming where qualitative interviews and reflection- and analysis- and reflection seminars have been conducted with actors involved in the project.

The main aim of the article is to discuss an interactive research approach as a way to reflect on various understandings and underlying assumptions that different change strategies are based on.

Theoretically the paper uses Michael Billig's concept of ideological dilemmas as well as theories on gender equality, organizational change and interactive research. A central argument is that contradictions can be problematic if they are ignored but fruitful if used as a starting point for discussions about how future change strategies can be formed. Julia Nentwich's notion of "playing around" is discussed as a way to reflect and develop strategies based on the specific dilemmas found in the cases studies.

Different phases in the interactive approach is described and discussed; the problem orientation phase, the examination phase and the analysis- and reflection phase.



Det praktiska arbetet med jämställdhetsintegrering är både komplext och fyllt av spänningar. Inte sällan har dessa spänningar en motsvarighet i centrala frågeställningar inom feministisk teori. Genom att med en interaktiv forskningsansats lägga sig nära det praktiska arbetet med jämställdhetsintegrering har Kristina Lindholm och Anne-Charlott Callerstig med hjälp av begreppet ideologiska dilemman försökt förstå och formulera jämställdhetsarbetets praxis och dess inneboende frågor om makt och förhandling om betydelse.

# DET MOTSÄGELSEFULLA ARBETET MED JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERING

ANNE-CHARLOTT CALLERSTIG OCH KRISTINA LINDHOLM

Jämställdhetsintegrering sammanfattar många av de senaste decenniernas spänningar och dilemman inom feministisk teori och praktik och ger nytt fokus till debatter om hur vi kan ta dessa vidare.<sup>1</sup>

Jämställdhetsintegrering är både ett omdebatterat begrepp och en praktik. Sylvia Walby beskriver i en artikel hur jämställdhetsintegrering sammanfattar ”produktiva spänningar” i feministisk teori och praktik.<sup>2</sup> Detta genom att en mängd teoretiska diskussioner av praktisk betydelse inryms i jämställdhetsintegreringen. Här finns exempelvis spänningar mellan likhet och skillnad, jämställdhetsmål och verksamhetsmål, expertis och demokrati samt mellan jämställdhetsarbete och andra former av ojämlikhet. Dessa spänningar har betydelse för vilken typ av förändring vi vill se i praktiken och hur jämställdhetsarbetet därmed ska utformas. Jämställdhetsintegrering som jämställdhetspolitisk strategi lanserades under mitten av 1990-talet som en följd av arbetet för kvinnors rättigheter inom FN. Strategin har vunnit stor spridning internationellt och nationellt. All offentlig verksamhet i

Sverige har idag ett övergripande uppdrag att arbeta med att integrera ett jämställdhetsperspektiv, i alla delar av sin verksamhet. Jämställdhetsintegrering har vuxit fram under en tidsperiod kännetecknad av en effektiviseringsretorik inom offentlig förvaltning i vilken begrepp som evidens, mätbarhet och utvärdering vunnit allt större gehör.<sup>3</sup> Strategin framställs inte sällan som ett sätt att modernisera och effektivisera verksamheter. Den svenska regeringen har under senare år varit med om att intensifiera arbetet med jämställdhetsintegrering i en rad satsningar. Vi har studerat en av satsningarna på jämställdhetsintegrering av kommunal och landstingskommunal verksamhet i ett tvåårigt program kallat *Hållbar jämställdhet*. I arbetet med vår studie av programmet har det blivit tydligt att det praktiska arbetet med att jämställdhetsintegrera verksamheten är komplext och motsägelsefullt, både till innehåll och genomförande. På flera sätt framträder de spänningar Walby beskriver ovan.<sup>4</sup>

Syftet med den här artikeln är att diskutera en interaktiv forskningsansats för att undersöka och reflektera kring arbetet med jämställdhetsintegrering med utgångspunkt i jämställdhetsintegrerarens egna resonemang. Med jämställdhetsintegrerare menar vi personer anställda i offentlig verksamhet som är berörda av jämställdhetsintegreringsarbetet i sin organisation. Det kan vara personer som själva leder ett jämställdhetsintegreringsprojekt, det kan även vara medarbetare som inte specifikt är anställda för att arbeta med jämställdhet men som i sitt arbete ska integrera ett jämställdhetsperspektiv.

De politiska målsättningar som ska vara vägledande för jämställdhetsintegrering är ofta vaga och komplexa. Det leder till att de flesta som arbetar för ökad jämställd-

**Jämställdhetsintegrering har vuxit fram under en tidsperiod kännetecknad av en effektiviseringsretorik inom offentlig förvaltning.**

het i en organisation hamnar i en initial diskussion kring vad problemet som ska lösas är (vad ojämställdhet är) samt vad lösningen ska vara (vad jämställdhet är). Dessa diskussioner uppstår när jämställdhetspolitiska målsättningar ska omsättas i praktiken och översätts till ett organisatoriskt sammanhang.<sup>5</sup>

Att studera hur jämställdhetsintegrerarna resonerar kring de frågeställningar och problem de ställs inför menar vi är ett sätt att erhålla en bättre förståelse av de resultat som uppnås. Carol Bacchi och Joan Eveline beskriver hur jämställdhet ”görs” i en kontinuerlig process under jämställdhetsarbetet.<sup>6</sup> Jämställdhetsmål får sålunda ett precist innehåll i genomförandet. Jämställdhetsintegreraren måste hantera frågor kring hur ett jämställdhetsperspektiv ska förstås i förhållande till ett specifikt område. Han eller hon måste även (medvetet eller omedvetet) förhålla sig till olika förändringsstrategier. Själva valet av förändringsstrategi är kringgärdat av vilket handlingsutrymme som finns för frågorna, vilka möjligheter som exempelvis finns att

diskutera makt och jämställdhet i organisationen, om det finns stöd från ledning och mellanchefer, resurser samt aktiva och engagerade medarbetare. Det är inte ovanligt att en rad olika, och ibland motstridiga, synsätt och strategier förekommer inom en organisation vad gäller synen på jämställdhet eller synen på hur förändring ska förstås.<sup>7</sup> Det här innebär också avgörande skiljelinjer mellan synen på vilka strategier som bör tillämpas.<sup>8</sup> Tidigare forskning visar att personer som arbetar med jämställdhet ofta använder olika synsätt och olika jämställdhets-skapande strategier parallellt.<sup>9</sup> Olika synsätt och strategier kan antas få betydelse för det resultat som uppnås även om få utvärderingar gjorts specifikt kopplade till tillämpningen av olika strategier eller metoder, eller kombinationer av dem.<sup>10</sup>

Ett sätt att närma sig det här sammansatta tillvägagångssättet vad gäller synsätt och metodval i arbetet med jämställdhet är att betrakta situationer i termer av dilemman. I artikeln ska vi beskriva hur vi arbetat med dilemman i en interaktiv forskningsansats, detta som bas för ett gemensamt lärande och som en grund för en vidareutveckling av arbetet i organisationen.<sup>11</sup> Vi menar att ett gemensamt lärande är en viktig del av jämställdhetsintegreringsarbetet och ser samarbete mellan forskare och praktiker som en möjlighet att bidra till ökad kunskap om arbetet. Genom att studera motsättningar i arbetet i termer av ideologiska dilemman har vi kunnat lyfta fram olika resonemang hos jämställdhetsintegreringarna och koppla samman dessa med teorier kring jämställdhet och organisationsförändring. Inledningsvis kommer vi i artikeln att redogöra för begreppet ideologiska dilemman och för den jämställdhetsforskning som använt sig av detta begrepp. Vi kommer sedan att utifrån några empiriska exempel hämtade från två olika kommunala verksamheter diskutera hur vi lyft fram och diskuterat några av de dilemman som jämställdhetsintegrerarna upplevt i sitt förändringsarbete, och hur vi använt dessa dilemman som utgångspunkt för reflektion kring olika tänkbara strategier.

### **Dilemman i jämställdhetsintegreringsarbetet, en begreppsgenomgång**

Vi är i vår undersökning av jämställdhetsintegrerarnas resonemang inspirerade av tidigare studier som problematiserar olikheter och motsättningar i jämställdhetsarbete med hjälp av begreppet ideologiska dilemman.<sup>12</sup> Vi menar i likhet med dessa forskare att dilemman kan vara ett sätt för att undersöka spänningar och motsättningar som uppstår kring jämställdhetsarbete i en organisation. Med hjälp av Michael Billigs begrepp ideologiskt dilemma undersöker vi hur jämställdhetsintegrerare skapar mening kring olika förändringsstrategier.<sup>13</sup> Forskning kring förändringsstrategier utgör en viktig del av ett större forskningsfält om organisationsförändringar.<sup>14</sup> Med jämställdhetsintegrerarnas förändringsstrategier syftar vi på hur de menar att ett jämställdhetsmål ska uppnås, vilket inkluderar

en tolkning av hur jämställdhet förstås i ett givet sammanhang.<sup>15</sup> Ett fruktbart sätt att utforska förändringsstrategier är att studera dem som ideologiska dilemman. Begreppet

**Ett övergripande dilemma i relation till jämställdhet kan handla om frågan om likhet och skillnad ...**

härifrån från diskursteori.<sup>16</sup> En utgångspunkt är att kunskap som ses som "sunt förnuft" är uppbyggd av många motsägelsefulla delar som människor använder för att förstå sig själva och sin omvärld. Dilemman är ideologiska i och med att de ger struktur åt argumentationer i människors tanke och tal genom att bibehålla, legitimera eller utmana samhällliga maktrelationer.<sup>17</sup> Människor använder sig av olika former av "tolkande repertoarer" för att skapa mening i en specifik kontext och dessa repertoarer är ofta motstridiga.

Enligt Michael Billig medför det liberala, moderna samhället en rad dilemman såsom demokrati versus auktoritet, jämlikhet versus expertis och individualism versus människan som social varelse. Dilemman finns inte endast på en mer övergripande ideologisk nivå, i system baserade på politiska och filosofiska idéer, utan är viktiga även för det vardagliga livet och tänkandet genom levda värderingar och praktiker. Våra vardagliga samtal med varandra innehåller ofta delar med dilemmakarakter, vilket Billig illustrerar med vanliga ordspråk, där motsägelser ofta utgör en

utgångspunkt för ordspråkets sensmoral. Ett ideologiskt dilemma kan ha både en individuell och en mer samhällelig, strukturell orsak. Ett exempel på ett ideologiskt dilemma i vardagen är hur lärare upplever en undervisningssituation där de dels strävar efter att uppnå ett demokratiskt, mer jämlikt samtalsklimat, men ändå utövar auktoritet och har makt över vad som är "rätt" form för kunskap och sätt att uttrycka sig. Ett övergripande dilemma i relation till jämställdhet kan handla om frågan om likhet och skillnad, det vill säga att alla människor oavsett kön ska ha lika möjligheter till exempelvis en god utbildning, samtidigt som det finns olikheter i människors erfarenheter, förmågor och behov som utbildningssituationen också måste ta hänsyn till.

I vardagliga situationer används dilemman ofta på så sätt att ett visst sätt att förstå en situation går före ett annat, vilket får konsekvenser i form av vilka handlingar eller lösningar som premieras. Karaktären av ett dilemma gör det emellertid till en typ av problem som är omöjligt att "lösa" i realiteten. Eftersom argumentation för en position samtidigt innebär argumentation mot ett annat synsätt ses själva identifieringen av dilemman som mer fruktbar än att försöka lösa det genom att ensidigt argumentera för en specifik förståelse. Vi menar att dilemman i jämställdhetsintegreringsarbetet kan ses som olika former av valsituationer, eller målkonflikter, där det inte finns något enkelt svar på hur det är bäst att handla.<sup>18</sup> Ett problem har vanligtvis en lösning, medan dilemman ofta inte är möjliga att lösa, utan istället måste hanteras

i förändringsarbetet. Claes Nilholm har lyft fram att det kan vara viktigt att göra en åtskillnad mellan vad deltagarna i en studie själva tycker är ett dilemma och de dilemman som kan förstås främst utifrån ett analytiskt sammanhang.<sup>19</sup>

Ibland, men inte alltid, kan dessa dilemman sammanfalla, så att både forskare och praktiker upplever samma dilemma. Michael Billigs studie av dilemman fokuserar inte specifikt på jämställdhetsarbete. Däremot finns det genus- och organisationsforskare som använt sig av begreppet för att förstå olika aspekter av jämställdhetsarbete. Julia Nentwich ställer frågan om vad ideologiska dilemman får för betydelse i jämställdhetsprojekt.<sup>20</sup> Det dilemma Julia Nentwich särskilt lyfter fram är likhet kontra skillnadsdilemman inom feministisk teori. Likhet handlar om försök att minska samhälleliga skillnader mellan kvinnor och män genom att formulera politiska insatser som syftar till lika villkor. Ett skillnadsperspektiv innebär istället att uppmärksamma skillnader i relation till kön och formulera politiska insatser där man utgår från olikhet. Nentwich studerar hur olika förståelser av lika möjligheter konstrueras i vardagliga samtal med personer som har ett uppdrag att arbeta med jämställdhet och hur dessa använder komplexa och ofta motsägelsefulla sätt att förstå jämställdhetsfrågan. I sin studie frågar hon jämställdhetsarbetare om deras dagliga arbete, och vad de ser som aktuella problem i arbetet med lika möjligheter. Hon frågar dem också om deras personliga visioner för framtiden och hur de ser på förändring, vilka förändringar som krävs i ett företag

eller en organisation, samt vilka steg som krävs för att komma närmare deras vision av jämställdhet. I jämställdhetsarbetarnas samtal finner Nentwich att de diskursiva mönstren avspeglar dilemman kring likhet och skillnad i feministisk teori. Hon visar att jämställdhetsarbetarna argumenterar för likhet när de talar om framtidsvisioner och för skillnad när de talar om vad genus är idag eller utifrån dagens problem. Detta menar Nentwich är ett exempel på ett ideologiskt dilemma i vardagssamtalet om jämställdhet.<sup>21</sup>

Yvonne Benschop, Lilian Halsema och Petra Schreurs har också använt sig av begreppet ideologiskt dilemma för att lyfta fram motsägelser kring ojämställdhet i organisationer.<sup>22</sup> Benschop med flera ställer i en empirisk studie frågan om hur vi ska förstå de förhållningssätt som anställda inom banksektorn och polisen använder för att hantera och förstå ojämställdhet på arbetsplatsen. Förekomsten av ojämställdhet beskrivs som ett ideologiskt dilemma då flera olika positioner förekommer parallellt i intervjupersonernas samtal. Anställda inom de två sektorerna använder sig av vad Benschop med flera betecknar som liberala individinriktade perspektiv för att förklara ojämställdhet, liksom en kombination av aktörs- och strukturella förklaringar. Dessutom beskrivs medarbetarna hysa en post-strukturalistisk förståelse av ojämställdhet där pluralism och skillnader lyfts fram för att förklara ojämställdhet.

En slutsats som artikelförfattarna drar är att tillämpningen av begreppet ideologiskt dilemma kan ge en bättre förståelse för de komplexa sätt som människor

hanterar ojämställdhet på i en organisation. Elisabeth Kelan är ytterligare en forskare som använt sig av begreppet ideologiskt dilemma för att studera jämställdhet i en organisation. Kelan utforskar hur anställda förstår och beskriver könsdiskriminering på sin arbetsplats samtidigt som de argumenterar för att samma arbetsplats är könsneutral. Liksom Elisabeth Kelan, Julia Nentwich och Yvonne Benchop med flera använder vi begreppet ideologiska dilemman för att öka förståelsen kring motsägelser och komplexitet i arbetet för ökad jämställdhet. I vår studie fokuserar vi på dilemman som kommer till uttryck i jämställdhetsintegrerarnas förändringsstrategier. Vårt arbete tar sin utgångspunkt i ett antal svårösliga frågeställningar som vi identifierar som centrala utvecklingsproblem i jämställdhetsintegreringsarbetet.<sup>23</sup> Det handlar ofta om frågor vilka berör olika sätt att agera utifrån en viss situation och där jämställdhetsintegrerarna letade efter, och argumenterade för olika lösningar, detta genom att hänvisa till exempelvis egna erfarenheter, politiska direktiv, lagar och ibland till forskning på området. Vi kommer nu att gå vidare med att beskriva hur vi använt oss av en interaktiv ansats i vår studie av ideologiska dilemman i jämställdhetsintegreringsarbetet.

### **En interaktiv ansats växer fram**

Interaktiv forskning är en vidareutveckling av området aktionsforskning. I den interaktiva forskningen är skapandet av en gemensam lärandeprocess mellan forskare och praktiker central.<sup>25</sup> Ansvaret för att utveckla eller förändra en organisation ses till skillnad mot inom traditionell aktionsforskning huvudsakligen som praktikernas ansvar. Huvudsyftet med den interaktiva forskningen är att generera ny kunskap och att bidra till teoriutveckling. Kritisk reflektion och analys anses emellertid även kunna bidra till utvecklingen av det praktiska arbetet och då särskilt genom att skapa förutsättningar för långsiktiga utvecklingsprocesser. Den interaktiva forskningen, liksom aktionsforskningen, är inte kopplad till en särskild teori eller metod utan representerar snarare ett perspektiv eller en ansats i forskningen.<sup>24</sup> Central är en uppfattning om att praktiker är intresserade av, har förmåga till och kan bidra i arbetet med att skapa en djupare förståelse kring det som studeras. Att skapa en ömsesidig relation baserad på tilltro och öppenhet anses som en viktig förutsättning för resultatet. Detta innebär även att öppet diskutera olika intressekonflikter och maktrelationer. Forskaren måste kunna kritiskt granska det gemensamma materialet men samtidigt även tillåta sig bli ifrågasatt. I jämförelse med tidigare studier kring jämställdhetsarbete med utgångspunkt i ideologiska dilemman har vi genom att arbeta med en interaktiv ansats gett jämställdhetsintegrerarna en mer central och aktiv roll i forskningen, de har deltagit i forskningsprocessen från problemformulering



till analys av resultaten, vilket kommer att beskrivas nedan.

Artikeln är baserad på två fallstudier av jämställdhetsintegrering inom två offentliga organisationer, en räddningstjänst och en socialtjänst. Materialinsamlingen har skett inom Hållbar jämställdhetsprogrammet, där projekten ingick, som administrerades av SKL, Sveriges kommuner och landsting under 2009-2010. Sammantaget intervjuade vi ett tjugotal anställda. Gruppen av intervjuade bestod dels av personer som var anställda för att leda ett jämställdhetsintegreringsprojekt, och dels av medarbetare som i sitt ordinarie arbete skulle integrera ett jämställdhetsperspektiv. De som intervjuades arbetade bland annat som brandmän, socialarbetare, administrativ personal, chefer och personalansvariga. De intervjuade på brandförsvaret var anställda inom två olika lokala räddningstjänster. De intervjuade inom socialtjänsten var anställda inom socialtjänstens individ- och familjeenhet i en stadsdel. Intervjuerna har genomförts som halvstrukturerade intervjuer.<sup>26</sup> Vi ville få en bild av vad intervjupersonerna uppfattade som centralt för jämställdhetsintegreringsarbetet, vilka mål jämställdhetsintegreringsarbetet hade, vad de såg som ojämställdhetsproblemet i sin organisation och hur de tänkte kring förändring mot ökad jämställdhet, samt hur de organiserat arbetet. Intervjuerna pågick i cirka en timme. Alla intervjuer spelades in och transkriberades, helt eller delvis, och analyserades.

Vi har också genomfört analys- och reflektionsseminarier där vi presenterat resultat från våra intervjuer för bland annat dem som

vi intervjuat. Ett delsyfte med seminarierna har varit att diskutera om deltagarna känner igen sig, samt att dokumentera dessa diskussioner och föra in dem i analysen. Anne Öhman och Agneta Halvarsson har skrivit om analysseminarier som sätt att organisera gemensam kunskapsbildning och lärande mellan forskare och deltagare.<sup>27</sup> Analysseminarium är utifrån denna utgångspunkt en metod inom interaktiv forskning. Med utgångspunkt i de dilemman som studerats har vi gett analysseminarierna en delvis annan innebörd, då de även kommit att omfatta reflektioner kring det framtida arbetet. Tillvägagångssättet med de två fall som vi har arbetat med beskrivs vidare i tre huvudsakliga faser: en problemorienteringsfas, en undersökningsfas och en analys- och reflektionsfas. Arbetet i de olika faserna har varit överlappande och processen iterativ, vilket inneburit att arbetet i de tre faserna har skett till viss del parallellt. Till exempel kunde nya empiriska resultat framkomma under analys- och reflektionsfasen, vilket i sin tur påverkade hur problemorienteringen kom att se ut. Vi kommer nu att beskriva dessa tre faser.

### Problemorienteringsfasen

Problemorienteringsfasen bestod i att vi tillsammans med jämställdhetsintegrerarna, som utgjordes av framförallt projektledare och de som ingick i projektgruppen men även andra anställda som skulle arbeta med jämställdhetsintegreringen, formulerade och identifierade problem i jämställdhetsintegreringsarbetet i den aktuella organisationen. Det gemensamma lärandet, från problemdefinitioner och fram till analys av

dessa problem är som tidigare nämnts en viktig aspekt vid en interaktiv ansats i forskningen.<sup>28</sup> Det är centralt att finna en för forskaren och praktikern *gemensam fråga* att utforma lärandet kring i forskningsprojektet. Den gemensamma frågan vägleder sedan det fortsatta forskningsarbetet och ska idealt kunna bidra till en akademisk kunskaps- och teoriutveckling och dessutom vara till hjälp för utvecklingen av det praktiska arbetet, i det här fallet med jämställdhetsintegrering av offentlig verksamhet. I problemorienteringsfasen ville vi identifiera ett problem som projektet brottades med i respektive fallstudie. Vi genomförde därför inledande intervjuer då vi sökte finna de problem som framstod som särskilt centrala ur intervjupersonernas synvinkel och utifrån vår egen förståelse av jämställdhetsarbete. Dessa problem, och det sätt som de framställdes, innehöll olika ideologiska dilemman. I räddningstjänsten utgjordes ett dilemma av en vanligt förekommande problemställning inom organisationsforskningen om huruvida förändring åstadkoms genom organisationens medarbetare (aktörer) eller genom att skapa nya organisatoriska förutsättningar (strukturer). Och mer specifikt handlade förändringsstrategin om hur det var möjligt att skapa delaktighet och förutsättningar för ett lärande om jämställdhet på flera nivåer i en verksamhet. Hur skulle räddningstjänstens jämställdhetsprojekt kunna gå från ett individuellt lärande om jämställdhet till förändrade rutiner i organisationen, när det samtidigt enligt de intervjuade förekom motstånd? Genom intervjuerna framkom att jämställdhet likställdes med att öka representationen av kvinnor inom brandmannayrket. I Räddningstjänsten uttrycktes ett dilemma kring likhet och skillnad i relation till frågan att öka andelen kvinnor i organisationen. Intervjupersoner talade om vikten kring insatser som skulle skapa lika villkor för kvinnor och män att rekryteras som brandmän. Samtidigt fanns ett skillnads-perspektiv som utgick från föreställningar om att män och kvinnor hade olika biologiska förutsättningar att klara av arbetet som brandman.

I Socialtjänsten utgjordes dilemmat på ett liknande sätt som i räddningstjänsten av en motsättning mellan ett individuellt och strukturellt perspektiv, men här i närbyråkraternas vardagliga arbete med sina klienter.<sup>29</sup> Mer precist kom problemställningen att handla om hur socialarbetarna skulle tolka, väga samman och prioritera olika perspektiv i jämställdhetsintegreringsarbetet. Här undersöktes hur medarbetarna resonerade när de fattade beslut som kunde ha relevans ur en jämställdhetssynpunkt och för att förstå vilka konsekvenser olika perspektiv kunde få. Hur påverkade socialtjänstmedarbetarnas egna jämställdhetsuppfattningar deras beslut, och kunde klientens intressen och jämställdhetsmålen förenas? Resultatet från de inledande intervjuerna diskuterades sedan med respektive projektledare och vi bestämde gemensamt den problemställning som skulle fokuseras i intervjuerna med jämställdhetsintegrerarna under undersökningsfasen. Tillsammans

med projektledaren och ibland någon ytterligare person bestämde vi vilka som skulle intervjuas samt vilka frågeteman som skulle vägleda intervjuerna.

### Undersökningsfasen

I undersökningsfasen fördjupades förståelsen av den gemensamma problemställningen och de dilemman som framträtt. Dilemmat i räddningstjänstens jämställdhetsarbete handlade om hur man i organisationen skulle kunna röra sig från ett individuellt lärande kring genus- och jämställdhetsfrågor till att införa gemensamma rutiner och riktlinjer för utvecklingen av verksamheten. I praktiken kom dilemmat att handla om huruvida räddningstjänsten borde fortsätta med utbildningar i jämställdhet och diskrimineringsperspektiv för de anställda. Utbildning sågs ur detta perspektiv som nödvändig för att öka medvetenheten hos de enskilda anställda, för att sedan kunna leda till ett individuellt lärande och förändrat beteende. Ett annat perspektiv var att istället arbeta mer med att förändra de strukturella förutsättningarna för jämställdhetsarbetet i organisationen. Alternativet var då att räddningstjänsten skulle arbeta med positiv särbehandling vid rekrytering av brandmän, vilket innebär att en tjänst får tillsättas av en person av underrepresenterat kön med tillräckliga kvalifikationer. En del av problembilden bestod i att ta hänsyn till hur räddningstjänstens jämställdhetsprojekt berörde frågan om hur jämställdhetsarbetet i sig kan aktivera olika former för motstånd. Tidigare forskning visar att räddningstjänsten som organisation generellt haft svårigheter att genomföra organisationsförändringar,

detta på grund av starka hierarkier och att det saknas delaktighet, kommunikation och tillit mellan olika nivåer i organisationen.<sup>30</sup> I räddningstjänsten blev en viktig frågan hur man skulle kunna hantera problemet med motstånd bland vissa medarbetare och chefer, det vill säga hur man skulle kunna skapa en vilja att arbeta med frågorna och en gemensam hållning hos ledning och medarbetare. Genom att synliggöra och undersöka underliggande antaganden om motstånd, framkom i intervjuerna att motståndet dels kunde förstås som mäns motstånd mot kvinnors och andra gruppers ökade representation inom organisationen, dels som motstånd mot förändrande krav på arbetet och mot hierarkiska ledningsstrukturer.

I Socialtjänsten kom problemet i jämställdhetsintegreringsarbetet att kretsa kring hur innehållet i arbetet skulle utformas, samt vilken inriktning det skulle få. Denna problematik tog sin utgångspunkt i medarbetarnas möte med klienterna och det övergripande verksamhetsuppdragets betydelse. Ett mål för projektet var att ta fram riktlinjer för hur ett jämställdhetsperspektiv skulle beaktas i arbetet. En central fråga var här på vilket sätt klientens bästa ska ses i förhållande till jämställdhet mellan könen. Invävt i denna fråga fanns skillnads- likhetsdilemmat, som kan yttra sig till exempel i hur insatser för kvinnor respektive män ska utformas, och om de ska anpassas efter en syn på könen som olika eller lika. En fråga som socialtjänsten diskuterade var om befintliga könsmönster cementerades i de fall då olika stora resurser spenderades på kvinnor respektive män. Utgjorde skillnader i insatser ett tecken

på ojämställdhet eller en anpassning efter skilda villkor, och vad innebar det utifrån ett jämställdhetsperspektiv?

Utifrån intervju svaren identifierade vi tre huvudsakliga synsätt på jämställdhetsarbetets inriktning och prioriteringar i So-

### **Det tredje perspektivet är det idealistiska perspektivet, som bygger på en mer platonisk syn på förvaltningen.**

cialtjänsten, som sedan diskuterades på ett analysseminarium. Dessa synsätt kopplades samman med tre förvaltningsideal vilka utgår från olika föreställningar om samhället, offentligt anställda och förvaltningens uppgifter.<sup>31</sup> Det första synsättet, som kallas för det *realistiska* perspektivet, bygger på en syn på samhället som innebär att det inte finns ett gemensamt samhällsintresse utan istället en mängd olika särintressen hos olika individer och grupper. Enligt detta perspektiv finns inget entydigt ”det allmännas intresse” som kan vara vägledande vid myndighetsutövning. Offentligt anställda fungerar istället i bästa fall som en funktion där olika intressen vägs samman eller som en medlare mellan olika intressen. Med ett realistperspektiv prioriteras klientens bästa vilket till exempel kan innebära att ojämställda eller till och med diskriminerande företeelser kan accepteras om det anses gagna klientens intressen.

Det andra perspektivet, som var framträdande i intervjumaterialet var *regelföljarperspektivet*, som bygger på en mer rationell syn på förvaltningen. Offentligt anställda

ses som neutrala experter som förverkligar politiska mål genom de regelverk som finns. Målen är givna och beslutfattandet är en huvudsakligen teknisk-rationell process som handlar om att fatta korrekta beslut. Det ses inte som medarbetarens uppgift att stå för utopiska visioner. Arbetet handlar om att på ett så neutralt sätt som möjligt göra en ”korrekt” regeltolkning utifrån den givna situationen. Likabehandling och en transparent beslutsprocess ses som viktiga. Regelföljarperspektivet innebär att socialtjänstmedarbetarna alltid ska följa de regler och direktiv som finns på jämställdhetsområdet.

Det tredje perspektivet är det *idealistiska perspektivet*, som bygger på en mer platonisk syn på förvaltningen, det vill säga tanken om att det existerar vissa oberoende grundläggande värden, rätt och fel. Regelverk ses enligt perspektivet alltid som ofullständiga och beslut måste istället vägledas av grundläggande etiska och demokratiska värden. Att diskutera grundläggande värderingar och ideal är en viktig del av verksamheten enligt detta perspektiv. Utifrån idealistperspektivet är jämställdhet ett överordnat samhälligt ideal som måste vägleda de beslut som socialtjänstmedarbetarna fattar. De olika perspektiven utgör generaliseringar och förenklingar, de kan ses som exempel på ideologiska dilemman då de är motstridiga och ofta förekommer parallellt, samt att de både legitimerar och utmanar samhällliga maktrelationer. Inget av synsätten visade sig entydigt hos någon av intervju personerna. Snarare var det vanligt med en kombination av argument, där tonvikten ibland låg mer på ett visst perspektiv än ett annat eller där intervju-

personen brottades med problematiken att väga samman eller prioritera mellan olika perspektiv i möjliga förändringsstrategier.

Utifrån respektive fallstudie kunde vi se att förändringsstrategierna i båda organisationerna handlade om att gå från ett individuellt lärande kring genus- och jämställdhetsfrågor till att hitta gemensamma rutiner och riktlinjer för utvecklingen av verksamheten. I räddningstjänsten blev frågan hur man skulle kunna övervinna motståndet bland vissa medarbetare och chefer, för att skapa en vilja att arbeta med frågorna, och därtill att skapa en gemensam hållning hos ledning och medarbetare. I socialtjänsten var fokus på att hitta gemensamma utgångspunkter för vilken inriktning arbetet skulle få, det vill säga *hur* man skulle arbeta med frågorna. I bägge fall fanns ett dilemma om likhet och skillnad i hur de skulle utforma insatser för män och kvinnor för att lösa ojämställdhet. Intervjusvaren från undersökningsfasen bearbetades och utgjorde en grund för det fortsatta arbetet med analys och reflektion.

### Analys- och reflektionsfasen

Analys- och reflektionsfasen genomfördes i flera delmoment. I ett första skede, direkt efter att undersökningsfasen avslutats, diskuterades materialet med intervjupersonerna från den enskilda fallstudien. I ett nästa steg genomfördes ett större analys- och reflektionsseminarium då deltagare (jämställdhetsintegrerare) även från andra jämställdhetsintegreringsprojekt bjöds in. Då fick vi möjligheten att fördjupa förståelsen av analysen och diskutera hur olika dilemman kunde hanteras med hjälp av deltagare som inte varit direkt involverad i projektet i fråga men som vi antog kunde känna igen sig i det mer allmängiltiga problem som dilemmat tog sig utgångspunkt i. Vår första bearbetning av empirin från intervjuerna i respektive fallstudie sammanfattades i ett skriftligt underlag som skickades ut i förväg som en förberedelse för analys- och reflektionsseminariet. I underlaget fanns exempel från intervjuerna samt en illustration av det dilemma som vi ville peka ut som centralt i den aktuella organisationens arbete med jämställdhetsintegrering. Underlaget innefattade också ett antal frågor som vi uppmanade seminariedeltagarna att reflektera över inför seminariet. Istället för att försöka ge ett svar på de dilemman som framträtt som centrala i räddningstjänsten och socialtjänsten genom att till exempel argumentera för en position, vilket vi inte tyckte att vi kunde, valde vi att försöka lyfta fram och förtydliga dem med förhoppningen att gemensamt öka förståelsen kring dem. Under seminariet återkopplade vi till materialet och de som deltog gav alternativa tolkningar och framställningar. Syftet med seminariet var att skapa möjlighet till gemensam analys och lärande samt kritisk reflektion.<sup>32</sup>

Analyseseminariet var ett sätt att validera materialet och de initiala analyserna.<sup>33</sup> Vi ville genom underlaget och seminariet undersöka om deltagarna kände igen

sig i de scenarier och teorier som presenterats, och om de kunde ge ytterligare förslag till tolkningar. Förutom att fördjupa analysen och förståelsen av de resultat som framkommit och de dilemman vi presenterade ville vi att de skulle diskutera olika möjliga strategier och resonera kring vilka konsekvenser dessa skulle kunna tänkas få, men utan att fastna i ett lösningsinriktat resonerande om rätt och fel. Själva formen för denna del av seminariet har inspirerats av det Nentwich kallar för "Leka runt" [Playing around].<sup>34</sup> Nentwich menar att en möjlig tillämpning av begreppet ideologiska dilemman är förutom kritisk reflektion att utforma framtida förändringsstrategier:

På det här viset innebär att skapa nya strategier för förändring att pröva och leka med många möjliga tolkningar och perspektiv, istället för att förespråka ett perspektiv framför ett annat och tvinga fram ett beslut. Leka runt [Playing around] betyder att systematiskt analysera de tolkningar som görs, vilka diskurser som avspeglas, vilka antaganden som görs och vilka identiteter som konstrueras för att undersöka de eventuella konsekvenserna av var och en. Att känna till konsekvenserna i en viss kontext skulle kunna ge en grund för strategiska beslut i förändringsprocessen för ökad jämställdhet.<sup>35</sup>

I vårt arbete i analys- och reflektionsfasen tog vi fasta på att pröva olika tolkningar och perspektiv. I de frågeställningar som vi skickat ut hade vi ställt frågor som skulle kunna leda till diskussioner om hur dilemman skulle kunna hanteras snarare än lösas. Även formen för analysseminariet var uppbyggd för att skapa reflektion. Vid analysseminariet, som vanligtvis varade ungefär två till tre timmar, delade vi upp deltagarna i olika grupper. Inledningsvis gjordes en beskrivning av jämställdhetsintegreringsarbetet av en projektrepresentant samt av de problem som uppstått i arbetet. Därefter redogjorde en av oss forskare för vad som framkommit i intervjuer och dokumentstudier och de teoretiska utgångspunkterna presenterades. Deltagarna fick sedan med hjälp av en samtalsledare som de själva utsåg i uppgift att diskutera underlagets frågeställningar, och skriva ned resultaten av gruppdiskussionerna, som senare diskuterades i hela gruppen tillsammans med forskarna. Då dilemman diskuterades med socialtjänsten framkom att inget av perspektiven som beskrivits ovan kunde ses som "det rätta." De karaktäristiska dragen för dilemman, realist-, regelföljar- och idealistperspektivet-, motsvarade heller inte en specifik roll på arbetsplatsen. En "eldsjäl" i jämställdhetsarbetet behöver till exempel inte utgå ifrån det idealistiska perspektivet. Diskussionen uppehöll sig vid att samtliga perspektiv innehåller viktiga principer, men också att samtliga kan leda till negativa konsekvenser om de tillämpas alltför ensidigt. Till exempel riskerar realistperspektivet att befästa befintliga ojämställda förhållanden. Regelföljarperspektivet riskerar att

bli alltför fyrkantig i sitt tänkande och ny-tänkande i jämställdhetsarbetet kan därmed försvåras. Idealistperspektivet kan framstå som naivt och möta motstånd, individer blir

**Jämställdhetsintegrering**  
**är både en praktik och ett**  
**begrepp som innehåller**  
**motsägelser.**

underordnade idealen, bedömningar kan bli godtyckliga och det kan bli svårt att hitta konkreta lösningar på akuta problem. Diskussionerna kring det framtida arbetet kom att handla om olika möjliga tillvägagångssätt för att hantera olika perspektiv både för att lyfta fram outtalade antaganden hos medarbetarna och i arbetet med klienterna.

Även utifrån intervjusvaren och diskussionerna i räddningstjänsten framträder en slutsats att inget av de två perspektiv som ställdes emot varandra skulle fungera enskilt. Utbildning av enskilda individer och att förändra organisatoriska förutsättningar exempelvis genom positiv särbehandling och därmed "tvinga fram" en förändring bör enligt intervjupersonerna kombineras. Intervjupersonerna argumenterade för både individuella och strukturella förändringsstrategier. Båda perspektiven kunde även enligt intervjupersonerna leda till negativa konsekvenser. Utbildning ger enligt de intervjuade sällan förändringar i sig själv och positiv särbehandling kan riskera att öka motståndet från vissa grupper inom räddningstjänsten om dessa inte förstod varför en jämnare representation är viktig. Samtidigt ansåg deltagarna på

analysseminariet att en ökad andel underrepresenterade grupper inom brandmannakåren kunde leda till en förändrad bild av brandmannayrket, som sedan i sin tur kunde öka andelen kvinnor som sökte sig till yrket.

En tid efter analysseminariet skickade vi ut en sammanfattning av de resultat som framkommit i intervjuer, på analysseminariet och genom våra egna tolkningar av dessa resultat. Vi frågade deltagarna om de vill kommentera innehållet, om de ansåg att någonting behövde läggas till eller om någonting betraktades som felaktigt tolkat. De som svarade skrev att de kände igen sig i beskrivningarna och vi fick också in förslag på rättelser av vad de upplevde som faktafel.

**Diskussion**

Jämställdhetsintegrering är både en praktik och ett begrepp som innehåller motsägelser. Motsägelser som kan vara problematiska om de ignoreras men fruktbara om de används som utgångspunkt för diskussioner om hur framtida förändringsstrategier kan formos. I arbetet med att åstadkomma förändringar som genererar jämställdhet är det centralt att skapa arenor för lärande och reflektion kring komplexa och ibland motsägelsefulla utgångspunkter och synsätt. System för lärande och reflektion saknas ofta i flertalet organisationer liksom även i utvärderingar av resultatet. Vår initiala utgångspunkt och vår slutsats är att utforskandet av olika dilemman kan vara ett sätt att skapa förutsättningar för reflektion och lärande. Den interaktiva ansatsen hjälpte oss i vårt

arbete att möjliggöra en diskussion kring olika strategier för att lösa problem med ojämställdhet. Vi har också tillsammans med deltagarna på analysseminariet kunnat reflektera kring vilka konsekvenser olika förståelser och förhållnings-sätt kan få i jämställdhetsarbetet och att motsättningar mellan dessa olika förhållnings-sätt ofta är omöjliga att helt lösa i ett förändringsarbete.

Poängen med dilemman är att lyfta fram komplexiteten i hur olika dilemman hanteras snarare än att ge förslag på hur de ska upplösas. Att utgå från dilemman innebär att det kan ske en öppning till dialog även mellan praktik och forskning eftersom ett dilemma inte erbjuder några entydiga sätt att ta ställning. Den interaktiva metoden där dilemman lyfts fram kan bli en grund för ett gemensamt lärande mellan forskare och praktiker. Samtidigt väcker arbetet med dilemman frågor om forskarens roll och risken att betraktas som värderelativistisk.<sup>36</sup> En av fördelarna med ansatsen är möjligheten att belysa olika underliggande antaganden i ett dilemma för att också förstå konsekvenserna av olika förändringsstrategier i relation till makt- och handlingsutrymme. Att utgå från dilemman innebär inte att alla motsättningar ses som lika bra utan det är viktigt att studera vilka röster som får tolkningsföreträde och från vilka perspektiv samtalet förs. Vilka är det som argumenterar emot och för och hur ser maktrelationen ut mellan olika grupperingar? En sådan diskussion av maktaspekterna i det praktiska arbetet med jämställdhetsintegrering möjliggörs genom att ta utgångspunkt i ideologiska dilemman, och genom att arbeta interaktivt med en gemensam lärandeprocess mellan forskare och praktiker.

Den interaktiva ansatsen tydliggör också vikten av att utforska forskarens roll, och då särskilt hur hon/han medverkar till meningsskapande i jämställdhetsintegreringsarbetet. Också detta tydliggör maktaspekter, både i relation till forskning och till arbetet med jämställdhetsintegrering. En ytterligare fråga kring detta är vilket handlingsutrymme jämställdhetsintegrerarna har att "välja" strategier. Hur ser handlingsutrymmet för förändring av ojämställdhet ut i en organisation? Det interaktiva arbetet med att lyfta och analysera dilemman får mindre chanser att påverka förändringsarbetet om det inte finns förutsättningar i organisationen, uttryckta i en vilja att diskutera maktrelationer och i en öppenhet för problem och svårigheter, samt i form av tillit, tid, resurser och stöd från ledningen. Om dessa förutsättningar finns på plats kan det skapas en grund för att definiera och analysera de problem man arbetar med, identifiera maktrelationer, att pröva lösningar i praktiken, se vart det leder samt att bryta vanor. Ett arbete där olika dilemman medvetet synliggörs blir en utgångspunkt i jämställdhetsintegreringsarbetet och erbjuder nya möjligheter till förändring.



**Noter**

- 1 Sylvia Walby: "Gender Mainstreaming. Productive Tensions in Theory and Practice", *Social Politics*, 2005: 3, s. 321, vår översättning.
- 2 Walby 2006, s. 321-343.
- 3 Renée Andersson och Gun Hedlund: Jämställdhetsintegrering och lokal demokrati, i *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*, Kristina Lindholm red. Studentlitteratur. 2011. Emilie Hafner-Burton, Mark Pollack: "Mainstreaming gender in the European Union: Getting the Incentives Right", *Comparative European Politics*, 2009: 7, s. 114-138, Swan Elaine, Steve Fox: Playing the Game: Strategies of Resistance and Co-optation in Diversity Work. *Gender, Work and Organization*, 2010: 17: 5, s. 567-589. Sophie Jacquot: "The Paradox of Gender Mainstreaming: Unanticipated Effects of New Modes of Governance in the Gender Equality Domain", *West European Politics*, 2010: 33, 1, s.118-135.
- 4 Kristina Lindholm (red.) *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur 2011.
- 5 Anne-Charlott Callerstig: "Jämställd medborgarservice", *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*, Kristina Lindholm (red.), Studentlitteratur 2011.
- 6 Carol Bacchi, Joan Eveline: *Mainstreaming Politics: Gendering Practices and Feminist Theory*, University of Adelaide Press 2010.
- 7 Julia Nentwich: "Changing Gender: The Discursive Construction of Equal Opportunities." *Gender, Work and Organization*, 2006:6 s. 499-521; Jeff Hearn "On the Complexity of Feminist Intervention in Organizations", *Organization* 2000:7, s. 609; Judith Squires: *The New Politics of Gender Equality*, Palgrave Macmillan 2007; Teresa Rees: "Reflections on the Uneven Development of Gender Mainstreaming in Europe", *International Journal of Feminist Politics*, 2005:4, s. 555-74. Christine Booth, Cinnamon Bennett: "Gender Mainstreaming in the European Union. Towards a New Conception and Practice of Equal Opportunities?", *The European Journal of Women's Studies*, 2002:4, s. 430-446.
- 8 Drude Dahlerup, Lenita Freidenwall: "Quotas as a 'fast track' to Equal Representation for Women", *International Feminist Journal of Politics*, 2005:1, s. 26-48; Squires 2007.
- 9 Nentwich 2006; Walby 2005:3; Booth och Bennett 2002.
- 10 Tanya Timmers, Tienieke Willemsen, Kea Tijdens: "Gender Diversity Policies in Universities: a Multi-Perspective Framework of Policy Measures", *High Education* 2010:59, s. 719-735.
- 11 Vi utgår från en syn på lärande som utvecklingsinriktat se Per- Erik Ellström "Integrating Learning and Work. Problems and Prospects", *Human Resource Development Quarterly* 2001:4 s. 421-435
- 12 Kelan Elisabeth K: "Gender Fatigue: The Ideological Dilemma of Gender Neutrality and Discrimination in Organizations", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2010:26 s. 197-210; Nentwich 2006; Yvonne Benchop, Lilian Halsema och Petra Schreurs: "The division of Labour and inequalities between the Sexes: An ideological dilemma", *Gender, Work and Organization* 2001:1.
- 13 Michael Billig, Susan Condor, Derek Edwards, Mike Gane, David Middleton, Alan Radley: *Ideological dilemmas: A Social Psychology of Everyday thinking*, Sage 1988.
- 14 För en översikt se till exempel Stefan Svenningsson, Nadja Sörgärde: "Organisationsförändring - från ingenjörskonst till tolkning", Mats Alvesson och Stefan Svenningsson (red), *Organisationer, ledning och processer*, Studentlitteratur 2007.
- 15 Emanuela Lombardo, Petra Meier, Mieke Verloo: "Stretching and Bending Gender Equality. A Discursive Politics Approach", *The Discursive Politics of Gender Equality. Stretching, bending and policymaking*, Emanuela Lombardo, Petra Meier, Petra, Mieke Verloo (red.), Routledge 2009, s. 3.
- 16 Billig et al 1988; Margaret Wetherell, Jonathan Potter: "Discourse Analysis and the Identification of Interpretative Repertoires", *Analysing Everyday Explanation*

- *a casebook of methods*, Charles Antaki (red.), Sage 1988.
- 17 Billig et al 1988.
- 18 Claes Nilholm: "Specialpedagogik. Vilka är de grundläggande perspektiven?", *Pedagogisk forskning i Sverige* 2005:2, s. 124-138.
- 19 Nilholm 2005.
- 20 Nentwich 2006.
- 21 Nentwich 2006.
- 22 Benchop et al 2001.
- 23 Lindholm 2011.
- 24 Kurt Nielsen Aagaard och Lennart Svensson (red.): *Action and Interactive research- Beyond theory and practice*, Shaker Publishing 2006; Sofia Wistus: *Det motsägelsefulla partnerskapet. En studie av utvecklingspartnerskap som organiseringsform inom EQUAL- programmet*. Linköpings universitet 2010.
- 25 Lennart Svensson, Per Erik Ellström, Göran Brulin: "Introduction. On interactive research", *International Journal of Action Research*, 2007:3, s. 233-249; Ann Christine Larsson: "You're welcome to participate – but on whose terms? On Empowerment and Structural Impact", Lennart Svensson och Barbro Nilsson (red.) *Partnership -a Strategy for Innovation and Sustainable Change?*, Santérus förlag 2008.
- 26 Steinar Kvale: *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur 1997.
- 27 Agneta Halvarsson och Anne Öhman: "Hur teori kan bidra till lärande, interaktiv forskning i nationella utvecklingsprogram", Lennart Svensson, Göran Brulin, Sven Jansson och Karin Sjöberg (red.), *Lärande utvärdering genom följeforskning*, Studentlitteratur 2009.
- 28 Svensson et al 2007.
- 29 Callerstig 2011; Michael Lipsky: *Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*, Sage 1980.
- 30 Sidney Dekker: "Learning from Failures in Emergency Response: two Empirical Studies", *Journal of Emergency Management*, 2008, 5, s. 64-70.
- 31 Gordon Schubert: "The Public Interest in Administrative Decision-making: Theorem, Theosophy, or Theory?", *The American Political Science Review*, 1957:2, s. 346-368.
- 32 Svensson et al 2007.
- 33 Olav Eikeland: "Validity of Action Research and Validity in Action Research", *Action and Interactive research- Beyond theory and practice*, Shaker Publishing 2006.
- 34 Nentwich 2006.
- 35 Nentwich 2006, s. 516, vår översättning.
- 36 Nilholm 2005.

## Nyckelord:

Jämställdhetsintegrering, ideologiskt dilemma, interaktiv forskning, jämställdhet, offentliga organisationer, organisationsförändring

## Anne-Charlott Callerstig

Tema Genus  
Institutionen för Tema  
Linköpings universitet  
581 83 Linköping  
E-post: anne-charlott.callerstig@liu.se

## Kristina Lindholm

SCORE, Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor  
Stockholms universitet  
106 91 Stockholm  
E-post: kristina.lindholm@score.su.se