



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Styrning av jämställdhet hos en myndighet

En studie av Riksbanken

Ekonomistyrning
Kandidatuppsats i företagsekonomi, våren 2018
Handledare: Berit Hartmann
Författare: Anne Carlsson och Patrik Keller Ruuth

Abstract

Many organizations today still struggle to reach gender equality in their management structure. This paper focuses on gender equality and investigates how Riksbanken, the Swedish central bank, works with gender equality and how this work relates to management control. The case of Riksbanken is interesting, because it is a governmental organization and therefore can be considered a role model for other organizations in their work, none the least when it comes to gender equality. The material consists of interviews with employees on different levels at Riksbanken and public statistics received from the organization itself.

The paper finds that Riksbanken shows a gender equal structure in the sense that men and women are equally represented in employment numbers, management positions, and equality of wages. However, the analysis also shows that a strict focus on gender is hindering an overall perspective on the matter of equality work because Riksbanken does not work with gender issues separately from other areas of social equality such as ethnicity or age. This is an important finding, because prior literature tends to look at gender issues isolated rather than within a broader context of equality work.

Moreover, the paper highlights important factors in the area of management control that affect the effectiveness of equality work. The paper finds that employee motivation plays an important role because the success of equality work on organizational level is closely linked to the individual motivation and behavior of the employees. Management control structures therefore should make sure to encourage the motivation among it's employees to be able to develop the work with gender equality. The paper found the underlying factors of motivation as both legislation and management control on different levels.

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till våra respondenter på Riksbanken för att de tagit sig tid att ställa upp på intervjuer. Dessutom vill vi tacka medlemmarna i vår seminariegrupp för värdefulla tankar och bidrag till vårt arbete. Det största tacket vill vi ge till vår handledare Berit Hartmann som bidragit med tid, energi och kloka insikter.

Slutligen vill vi tacka varandra för gott samarbete och en bra uppsatsperiod. Tack!

Göteborg, den 24 maj 2018

Anne Carlsson

Patrik Keller Ruuth

Innehållsförteckning

Abstract	2
Förord	3
Innehållsförteckning	4
Inledning	6
Bakgrund.....	6
Syfte.....	7
Rådande lagstiftning	7
Referensram	8
Att styra hållbarhet	8
Steg för jämställdhetsarbete	11
Motivation för ett fungerande jämställdhetsarbete.....	12
Faktorer för att jämställdhetsarbetet och motivationen ska fungera.....	14
Illustration av referensramen.....	16
Metod	17
Den valda myndigheten.....	18
<i>Valet av myndighet</i>	18
<i>Om Riksbanken</i>	19
<i>Riksbankens organisation</i>	19
Intervjuer	20
<i>Inledande intervjuer</i>	20
<i>Uppföljningsintervju</i>	21
Dokumentstudie	22
Metodkritik	22
Empiri	23
Resultat från inledande intervjuer	23
<i>Organisationens könsfördelning och medarbetarnas inflytande</i>	23
<i>Praktiskt jämställdhetsarbete på Riksbanken</i>	25
<i>Policyarbete på Riksbanken</i>	28
<i>Verksamhetsstyrning och vikten av mål</i>	29
<i>Ledarskapsegenskaper hos kvinnor och män</i>	31
Dokumentanalys och användning av statistik i jämställdhetsarbetet.....	32
<i>Jämställdhetsplan</i>	32
<i>Utvecklingen av könsfördelningen bland chefer och seniora rådgivare</i>	33
<i>Uppföljning av jämställdhetsplan</i>	36
<i>Fördelningen av VAB-dagar, föräldraledighet och sjukskrivningar</i>	37
<i>Användandet av statistik och uppföljning i jämställdhetsarbetet</i>	40
<i>Jämställdhet som en del av mångfaldsarbetet</i>	41
Diskussion	42
Processer.....	43
Faktorer	44
<i>Lagstiftning</i>	44

<i>Hygienaspekter</i>	45
<i>Strukturella aspekter</i>	47
<i>Uppfattningsaspekter</i>	48
<i>Kunskapsaspekter</i>	48
Ekonomistyrning	49
Styrning av jämställdhet hos Riksbanken	51
Slutsats	52
Källförteckning	57
Bilaga 1: Intervjuguide	60

Inledning

“Jämställdhet förutsätter en jämn fördelning av makt och inflytande, samma möjligheter till ekonomiskt oberoende, lika villkor och förutsättningar i fråga om företagande, arbete, arbetsvillkor samt utvecklingsmöjligheter i arbetet, lika tillgång till utbildning och möjligheter till utveckling av personliga ambitioner [...]”

(Nationalencyklopedin, u.å.)

Bakgrund

Jämställdhet i arbetslivet är någonting som särskilt på senare år har fått större fokus och fastän en del har hänt verkar det fortfarande vara lång väg kvar för en stor del av näringslivet att gå (AllBright, 2016), inte minst vad gäller jämställdhet mellan könen. Inom framförallt privat sektor är andelen manliga chefer betydligt högre än andelen kvinnliga (SCB, 2017), men även i statlig sektor har den manliga andelen varit, och är fortfarande, högre än den kvinnliga (ibid.). Avsaknaden av representationen av kvinnor i chefsroller indikerar kvinnors bristande möjligheter till ekonomisk makt i samhället, vilket också påverkar deras politiska, kulturella och sociala makt (Mann, 1986). Sett över all statlig verksamhet har både antal och andel kvinnliga chefer ökat de senaste decennierna, där andelen kvinnliga chefer år 2016 uppgick till 42% och andelen manliga till 58% (Arbetsgivarverket, 2017). 2008 stiftades Diskrimineringslagen, 2008:567, som bland annat ersatte den tidigare Jämställdhetslagen (Riksdagen, 2017). Den nya lagstiftningen innebär att arbetsgivare med fler än 25 arbetstagare är skyldiga att upprätta dokumentation av sitt arbete med jämställdhet, vilket inom den offentliga sektorn brukar kallas för jämställdhetsplaner. Jämställdhet som vitt begrepp innefattar många aspekter, men i denna uppsats avgränsas det till kön.

Precis som marginaler, miljöansvar och effektivitet kan försöka styras genom ekonomistyrning kan även jämställdhet hanteras genom styrning (Wittbom, 2009). Organisationers styrpaket och styrmedel skiljer sig ofta mycket åt och inget är det andra likt utan de anpassas efter varje enskild organisation. Eftersom det i förhållandevis stor utsträckning finns en brist på jämställdhet inom arbetslivet (AllBright, 2016) är det därför intressant att se till organisationer som arbetar med det på ett lyckosamt sätt för att förstå varför det fungerar och vad som går att lära ut av dem i samband med styrpaket och styrmedel.

Intressant att ta reda på är hur jämställdheten i statlig organisation faktiskt ter sig i praktiken, varför den ser ut så och vilka faktorer som påverkar den. Forskning och undersökningar fokuserar oftast på en övergripande nivå, sett till ett större antal organisationer samtidigt och där antal kvinnliga och manliga chefer bara är tal. Det som inte är känt är i fall den faktiska balansen av inflytande avspeglas av den siffermässiga statistiken, den balans av inflytande som jämställdhet per definition försöker fördela jämnt (Nationalencyklopedin, u.å.). Det finns därmed ett intresse av att titta närmare på organisationen i sig och deras verksamhet för att undersöka hur organisationen arbetar med denna statistik för att utveckla sitt arbete. Dessutom blir det, i och med att den statliga sektorn ligger i lite före de privatägda bolagen och att de statliga organisationerna därmed kan ses som “förebilder”, intressant att se hur de har arbetat med frågorna och hur organisationernas jämställdhetsarbete fungerar. Att se hur en myndighet behandlar jämställdhet i det dagliga arbetet och hur synen på detta ser ut inom organisationen är någonting som forskningen har en bit kvar i. Det finns forskning kring hur genusteori kan utveckla andra teorier såsom målstyrning (Wittbom, 2009) samt studier relaterat till jämställdhet och organisering (Eriksson-Zetterquist & Renemark, 2011). Det saknas dock studier i hur en organisations jämställdhetsarbete arbetas med i den dagliga verksamheten med fokus på styrmedel och influerande faktorer.

Syfte

Med bakgrund mot den brist i forskningen som tidigare nämnts är därför syftet med denna uppsats att undersöka hur jämställdhetsarbetet på en statlig myndighet har utvecklats och bedrivs idag. Vidare ämnar uppsatsen att titta på vilka processteg och faktorer som har varit viktiga i samband med detta arbete. Jämställdhet kommer i denna uppsats begränsas till att endast åsyfta kön, eftersom detta är den aspekt som kanske fått mest utrymme i jämställdhetsdebatten rörande arbetslivet och dessutom är en aspekt som är relativt enkel att mäta.

Rådande lagstiftning

Från och med redovisningsåret 2017 ska företag som uppnår ÅRLs definition för stora företag upprätta en hållbarhetsredovisning, vilken bland annat ska innehålla såväl miljömässiga frågor som sociala och personalrelaterade frågor såsom jämställdhet (PwC, 2016). När denna uppsats författas har det bara gått ett par månader sedan den första lagstadgade

hållbarhetsredovisningen för företag presenterats, vilket innebär att företagssektorn fortfarande är ny. Inom delar av den offentliga sektorn är lagstadgad hållbarhetsredovisning någonting mer bekant, då de statligt ägda bolagen har haft krav på att hållbarhetsredovisa sedan 2008. Men, detsamma gäller inte de svenska myndigheterna, vilka inte omfattas av vare sig den gamla eller den nya lagstiftningen om hållbarhetsredovisning utan kan välja fritt om de vill lämna en sådan rapport eller inte.

2009 gjorde Statskontoret en omfattande undersökning om huruvida myndigheter bör hållbarhetsredovisa, där de kom fram till att den information myndigheterna bör lämna lämpligen utgår från den information som regeringen och regeringskansliet behöver och inte enbart följa de normer som finns för företag (Statskontoret, 2009). Det har sedan rapportens utgivning inte kommit någon lagstiftning om myndigheters hållbarhetsredovisning, utan det enda som finns lagstiftat kring dokumentering och rapportering är 13§ i Diskrimineringslagen. Lagkravet som trädde i kraft 2008 indikerar på att det är något som blir allt mer viktigt och ställs krav på allt fler sorters organisationer, vilket gör det rimligt att anta att en utveckling av de existerande lagkraven kan komma att omfatta även myndigheter i framtiden. Därmed kan det vara aktuellt för även myndigheter att förbereda sig genom att aktivt arbeta med frågor kring hållbarhetsområdet redan nu. Dessutom kan de företag som från och med 2017 måste hållbarhetsredovisa behöva exempel på hur andra organisationer har arbetat inom området, i och med att de nu kanske blir tvungna att utveckla sitt jämställdhetsarbete.

Lagstiftningen har en stor betydelse i sammanhanget då det tvingar organisationer att ta jämställdhet som en del av hållbarhetsarbetet i beaktning och att aktivt arbeta med att förbättra situationen. Utan lagstiftning kan det annars bli en situation där företag påstår sig arbeta med jämställdhet men trots att företaget har mål för detta så blir det mer tomma ord där de hela tiden säger sig försöka skapa en mer jämställd arbetsplats men det är ett bortprioriterat område som endast får energi och plats när det finns över från andra områden.

Referensram

Att styra hållbarhet

Malmi och Brown (2008) definierar ekonomistyrningspaket som sammansättningen av ”system, regler, praktiker, värderingar och andra aktiviteter som används av management för

att dirigera medarbetarnas beteende”. Dessa paket av styrning består av såväl formella som informella styrmedel, där formella styrmedel kan vara exempelvis regler, utvärderingar och budgetar medan informella system kan vara delade uppfattningar, normer och kulturer (Langfield-Smith, 1997). De informella styrmedlen kan vara svårare att se och definiera och är inte alltid utformade efter det specifika syfte de i slutändan tjänar, utan tenderar inte sällan att vara av mer abstrakt karaktär, även om informella styrmedel har visats vara minst lika effektiva som formella styrmedel (ibid.). Malmi och Brown (2005) har delat in dessa formella och informella styrmedel i fem kategorier; kulturstyrning, planering, cybernetisk styrning, belöningar och bonusar samt administrativ styrning. Genom att dela in de styrmedlen i dessa kategorier försöker författarna göra det tydligt och strukturera de verktyg management kan använda sig av för att styra medarbetarnas beteende och på så vis skapa en bättre förståelse för vilka av managements aktiviteter det är som påverkar detta beteende. Författarnas (Malmi & Brown, 2008) modell visar vikten av att ha flera styrmedel som arbetar åt samma håll – de påverkar varandra och styrning kan ske genom fler än ett sätt. Hur management arbetar varierar från organisation till organisation och således är det kombinationen av styrmedel som blir särskilt intressant, eftersom hur styrpaketet ser ut beror på en mängd både interna och externa faktorer (Malmi & Brown, 2008). Modellen illustreras av Malmi och Brown på följande vis:

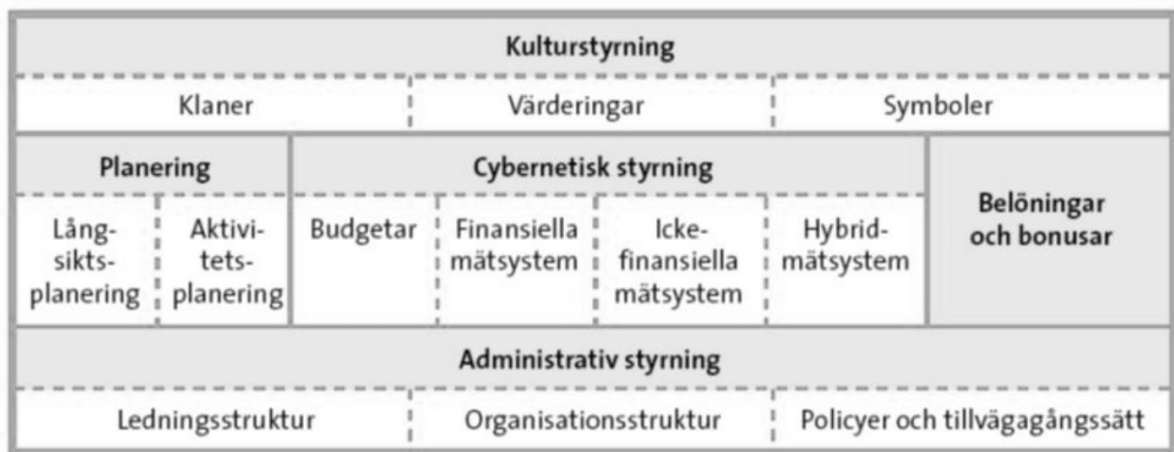


Bild 1: "Management Control Systems Package" (Malmi & Brown, 2008)

Kulturstyrning görs genom bland annat värderingar, symboler och klaner och anses vara övergripande över de andra styrmedlen då den kulturella styrningen genomsyrar hela organisationen och allt som sker inom den (Malmi & Brown, 2008). Belöningar och bonusar handlar, just som det låter, om att belöna visst beteende, medan planering handlar om att tydliggöra mål och aktiviteter. Denna planering behöver inte innefatta specifika mått, utan kan

vara över en längre tidshorisont och handla om vad det är som ska göras, i form av aktivitetsplaner (Malmi & Brown, 2008).

Bland de fem kategorierna som Malmi och Brown (2008) presenterade så är det särskilt cybernetiska styrmedlen som debatten kretsar kring när det handlar om hållbarhet och styrning. Mätbarhet är särskilt viktigt när det handlar om cybernetiska styrmedel, menar bland andra Malmi och Brown (2008), vilket har blivit omdiskuterat när det handlar om styrning inom området hållbarhet. En del, bland andra Roth (2008), menar att exempelvis budgetering är ett utmärkt verktyg för att styra medarbetarna mot hållbart agerande medan andra, exempelvis Owen (2008), anser att det inte finns några bevis på att detta fungerar i praktiken. Hållbarhet är ett komplext i allmänhet och således blir det också ett komplext område att styra, inte minst med hänsyn till svårigheten att mäta ner exempelvis social hållbarhet i konkreta, mätbara mål.

Under de övriga fyra kategorierna ligger den administrativa styrningen, vilken bland annat innefattar ledningens och organisationens struktur, policyer och riktlinjer (Lueg & Radlach, 2016). Bland andra Kocmanová et al. (2011) menar att hur exempelvis ansvarsfördelningen ser ut och hur ledningen kontrollerar styrningen kan ge organisationen grunden att bygga sitt arbete att nå hållbarhetsmål på. Den administrativa styrningen anses alltså vara det som ligger som grundsten för de andra styrmedlen (Malmi & Brown, 2008) och ger förutsättningar för att övriga styrmedel ska bli effektiva.

Trots tidigare nämnda svårigheter med cybernetiska styrmedel i kombination med hållbarhetsarbete är det relativt vanligt att organisationer använder sig av det i viss mån och likväl tyder forskningen (Lueg & Radlach, 2016) på att administrativa styrmedel är särskilt förekommande vid detsamma. Författarna (2016) menar att detta kan bero på att organisationerna sedan innan är vana att arbeta med exempelvis finansiella mål och således använder dessa utan att fundera över andra vägar. Som tidigare nämnts är hållbarhet ett mycket komplext område som därmed är svårt att bryta ned och därmed finns en risk i att använda sig av exempelvis cybernetiska styrmedel eftersom det riskerar att förenkla och på så vis förminska det verkliga området som är menat att styras. Å andra sidan kan användandet av cybernetiska och administrativa styrmedel även inom hållbarhetsområdet innebära att organisationerna har bra system för dessa styrmedel sedan innan och att ledningen därmed vet hur de ska hantera dem för att uppnå det resultat de vill.

Steg för jämställdhetsarbete

Utvecklingen av jämställdhet i organisationer kan bland annat tolkas genom Sylvia Walbys (1998) fyrstegsramverk. Det första steget i Walbys ramverk är ignorans av ojämlikheter. Enligt denna syn behandlas jämställdhetsfrågor vid sidan av och anses inte vara ett prioriterat område alls. Organisationen och dess styrning är i detta steg blinda för skillnader mellan könen. I det andra steget börjar kritik mot ojämlikheten lyftas upp och ifrågasättas. Grundpremisen är att det är vedertaget accepterat, ofta utan kritisk granskning, att den rådande normen är den som är bäst. Normen accepteras utan konkret bevisning för att det skulle vara korrekt men viss kritik väcks. Walbys andra steg kan jämföras med den första av de tre delar som Squires (2005) presenterar: *assimilering*, *särkoppling* och *transformering*. Assimileringen är när det, likt det Walbys andra steg, redan råder någonting överordnat och någonting nytt ska integreras i detta. Det redan befintliga betraktas som ”det rätta” och det nytillkomna får anpassa, assimilera sig, till det som redan styr. Detta menar Squires exempelvis sker när kvinnor ger sig in i mansdominerade rum och för att bli accepterade tvingas anpassa sig till den rådande kulturen.

Nästa steg i hur normer anpassas och förhåller sig till varandra kan beskrivas av Walbys (1998) tredje steg som är när kvinnor adderas till den manliga normen. Det ges dock inte utrymme för kompromiss mellan de olika normerna utan den manliga normen består som den huvudsakliga och kvinnor läggs till utöver detta, vilket Squires (2005) menar indikerar på *särkoppling*. Denna särkoppling skapas, enligt Squires, när det erkänns att det finns olikheter mellan könen och att dessa behöver behandlas olika för att kvinnor och män ska kunna få samma möjligheter. Detta system blir dock ofta särkopplat ifrån den ordinarie verksamheten och agerar vid sidan av, vilket gör att det inte får fullt utrymme till att förändra den rådande normen. När kvinnor studeras i detta sammanhang lyfts undantagen fram, vilket Walby exemplifierar med kvinnor i politiken, istället för det som är vanliga ”vanliga”. Detta steg menar Walby har ändrat synen på genuspolitik, men att det fortfarande finns begränsningar och mer kvar att göra.

Slutsteget menar Squires (2005) är *transformering*, där jämställdhet blir en del av hela verksamheten och inte längre ett sidospår. För Walby innebär detta sista steg att den tidigare dominerande manliga normen blir tvungen att börja lämna plats och integreras med den kvinnliga normen och arbetet strävar mot en könsneutral norm. I transformeringen ifrågasätts inledningsvis rådande normer och tillsammans med en öppenhet för förändringar utvecklar organisationerna en ny kultur där såväl den gamla normen som de nya värderingarna får plats

och de kvinnliga och manliga normerna sammanfogas och blir en. Den tänkta tidigare dominerande manliga normen blir helt enkelt tvungen att börja lämna plats för och integreras med den kvinnliga normen. Den traditionella manliga normen har ofta varit att sätta arbete och karriär i första rummet och familjen i det andra, medan det för kvinnor har varit det omvända (Cinamon och Rich, 2002). Ifall dessa två normer integreras innebär det att karriär och familj prioriteras oberoende av personens kön och på så vis ges samma förutsättningar inom arbetslivet för både män och kvinnor, där båda könen anses värdera arbete och familj lika högt (Cinamon och Rich, 2002). Ett annat exempel på en manlig norm är att män ofta tar mycket plats, både avsiktligt men också oavsiktligt. Med detta menas att män ofta är högljudda, pratar över andra och tar upp mycket tid i diskussioner. Detta blir ofta tydligt vid möten där mycket av tiden tas upp utav män som diskuterar med varandra då kvinnorna inte höjer rösten och är aggressiva nog för att ta plats i diskussionen, vilket således blivit den kvinnliga normen (Adamczyk, 2016).

Att komma till punkten för transformering kan ta tid, men både Squires (2005) och Walby (1998) menar att det kan nås genom att arbeta aktivt med frågorna och att gå via tidigare nämnda steg för att nå det eftersträvansvärda transformeringssteget. Transformeringssteget kräver att motivationen fungerar väl, så att både kvinnor och män söker till högre befattningar, vilket förklaras i kommande avsnitt.

Motivation för ett fungerande jämställdhetsarbete

För att nå både denna normanpassning och transformering som krävs för att skapa en jämställd arbetsplats så behövs det att det finns både kvinnor och män på ledande positioner vilka kan belysa olika sidor av hur situationen bäst förbättras och utvecklar arbetet för att nå jämställdhet. Detta har dock visat sig vara svårt då kvinnor ofta är underrepresenterade på högre positioner vilket Schuh et al. (2013) menar beror på att kvinnor är mindre motiverade än män att söka sig till maktbärande positioner, vilket de anser är en följd effekt av den faktiska könsmissiga uppdelningen av chefsroller i de undersökta organisationerna. Lika väljer helt enkelt lika och en man som ska rekrytera en ny chef kommer mer sannolikt att rekrytera en annan man än en kvinna (Schuh et al., 2013). Andra förklaringsfaktorer ges av bland andra Patel och Buiting (2013) som menar att kvinnor, när det kommer till att ta sig till en ledarroll, ställs inför flera utmaningar som män inte ställs för, vilka författarna till studien menar är *double burden*, där den stereotypa kvinnliga ansvarstagande rollen för hem och familj ställs emot den

yrkesmässiga rollen och *självförtroende*, där kvinnor både har ett lägre självförtroende och har svårare att signalera detta än män. De typiska egenskaperna hos en framgångsrik ledare är enligt Schuh et al. (2013) sådana som tävlingsinriktad, bestämd och beslutsam, vilka de menar tenderar att klassas som manliga egenskaper. När kvinnor sedan söker chefspositionerna ses de inte inneha dessa egenskaper och blir därmed i högre grad än sina manliga motsvarigheter ifrågasatta i sin roll. I samband med detta riskerar kvinnliga chefer att utsättas för denna konflikt oftare än män och dessa negativa erfarenheter anses vara en del av faktorerna bakom att kvinnor inte söker sig till makthavande positioner i lika hög utsträckning som män. Svårigheterna att signalera självförtroende för kvinnor menar Patel och Buitings (2013) kan grunda sig i konflikten mellan synen på en ledare med manliga egenskaper, såsom Schuh et al. beskrev och alltså inte beror på kvinnorna i sig.

Som resultat i studien av Schuh et al. (2013) visade det sig att det skiljde sig markant mellan kvinnor och mäns motivation till makt, vilket författarna upplevde som överraskande med tanke på att synen på ledarrollen och de "kvinnliga" egenskaperna börjat överlappa varandra med tiden. Å andra sidan menar Patel och Buiting (2013) att en stor utmaning ligger i genusbias och stereotyper, där könsdiskriminering förekommer och att starka stereotyper om kvinnan respektive mannens roll lever kvar. Detta existerar trots omfattande forskning som indikerat att kvinnor och män är minst lika kompetenta och att hur väl en passar för en ledarroll inte är till stor del avgörande av ens kön (ibid.). En av anledningarna till att kvinnor inte får ledarroller kan bero på en föreställning om double burden (ibid.), där den som tillsätter rollen antar att den sökande kvinnan inte är lika hängiven jobbet eftersom hon har andra ansvarstaganden.

Motivationen till makt är bara en del i helheten och kan inte ensamt förklara skillnaden mellan manliga och kvinnliga chefer. Som andra förklarande faktorer till varför kvinnor inte söker sig till makthavande positioner i lika stor utsträckning som män ger Schuh et al. (2013) exempel på bland annat könsdiskriminering. Allt detta skapar en kedjeeffekt, där kvinnor inte i lika hög grad är motiverade att söka sig till högre positioner med makt vilket gör att männen fortsatt befinner sig på dessa.

På andra sidan av forskningsspektrat inom ledarskap och genus står bland andra Anna Dreber et al. (2011) som påstår att män, eller pojkar, inte är mer tävlingsinriktade än kvinnor eller flickor. Snarare anses kontexten eller situationen vara det som avgör hur tävlingsinriktad en person blir och att olika uppgifter kan ge olika effekt på hur en person agerar. Med andra ord

finns det inte bara forskning som påstår att män och kvinnor besitter olika egenskaper, utan även forskning som menar att det inte går att dra sådana slutsatser för alla områden utan att hur tävlingsinriktad en person kan visas olika beroende på vilken eller vilka uppgifter hen ställs inför. Vidare argumenterar författarna för att eventuella skillnader i egenskaper inte behöver förklaras av biologiska skillnader mellan könen, utan kan bero på sociala konstruktioner. Motivationen kan brytas ned i olika faktorer vilka är nödvändiga för att den överhuvudtaget ska existera.

Faktorer för att jämställdhetsarbetet och motivationen ska fungera

För att motivationen ska fungera väl behövs grundläggande faktorer som påverkar denna och används dessa faktorer på ett lämpligt sätt möjliggörs då jämställdhetsarbetet. Exempel på sådana faktorer kan vara lagstiftning eller styrmedel, vilket bland annat Wittbom (2005) har visat. Wittbom menar att den teoretiska viljan att arbeta för en mer jämställd arbetsplats har en jättestor betydelse. Om denna inte kombineras med handlingar för detsamma kommer den manliga normen bestå och därmed, i en mansdominerad verksamhet, inte lämna plats åt en jämställd kultur (Wittbom, 2015). Diffusa direktiv från ledningen inte sällan problem längre ned i verksamheten när det kommer till implementeringen av de styrmedel som används för att främja jämställdhet (ibid.). Vidare belyser Wittbom svårigheterna att utforma mätbara jämställdhetsinriktade mål. Detta ger som följd att det blir av extra vikt att de styr signaler som sänds ut måste ha faktiska förutsättningar och möjligheter att implementeras för att nå en förändring, vilket har visat sig vara svårt

Jämställdhet tillhör den sociala hållbarheten, ett område där det generellt sett finns ett behov av att utveckla litteraturen. Social hållbarhet är den gren av hållbarhetsområdet är mest utvecklat, vilket bland andra författarna till *A strategic approach to social sustainability* (Missimer et al., 2017, del 1 och 2) påstår. Ett stort problem inom forskningen inom social hållbarhet, menar författarna, är att mycket litteratur inom området använder sig av olika och egna definitioner av social hållbarhet, vilket resulterar i tvetydighet och svårigheter till tolkning. I ett försök att organisera området presenterar författarna vad de menar är essentiella aspekter som redovisas i ett systembaserat ramverk med principer för social hållbarhet. Dessa tio aspekter är utvecklade utefter vad som kallas för FSSD (Framework for Strategic Sustainable Development) och är antingen nödvändiga för att ett socialt hållbarhetsarbete ska fungera, eller så hindrar de detsamma. Upprätthålls de nödvändiga aspekterna inte hamnar de

i vägen för att arbetet ska kunna fortlöpa på ett bra sätt och således behöver dessa aspekter underhållas samtidigt som de hindrande aspekterna bör försöka undanröjas. Aspekterna kan delas in i fyra underkategorier: *hygien, struktur, uppfattning* och *kunskap*.

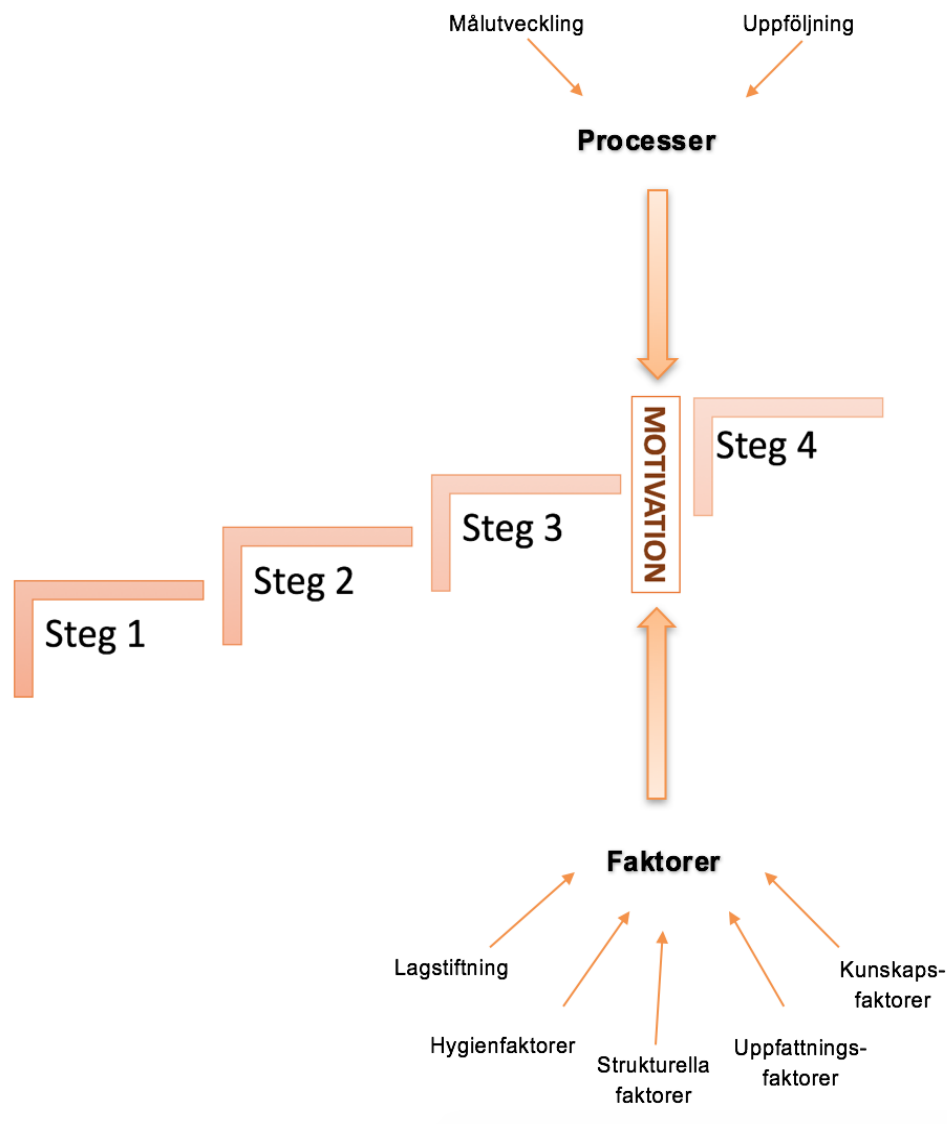
Hygienaspekterna innefattar *diversifiering, hälsa* och *diskriminering*. Diversifiering handlar om vikten av en bred fördelning av exempelvis ålder, kön och bakgrund, samtidigt som det inte får förekomma hälsorisker i form av till exempel överarbete eller trakasserier eller diskriminering i någon form.

Självorganisering, tillit och *inflytande* utgör de strukturella aspekterna, där det centrala handlar om att ha tillit mellan medarbetare och chefer för att kunna organisera sig på ett sådant sätt att allting inte behöver kontrolleras av ledningen. Dessutom behöver det finnas en kultur som tillåter att medarbetarna har inflytande, inte minst när det gäller alarmering högre upp i organisationen eller visseblåsning.

Allmän mening och *meningsskapande* bildar uppfattningsaspekterna, där det krävs ett tydligt syfte som medarbetarna kan samlas kring och sträva mot. Det kräver att de mål som finns är formulerade och kommunicerade på ett sådant sätt att medarbetarna delar uppfattningen av vad dessa innebär och åt vilket håll de ska arbeta för att nå det.

Kunskapsaspekterna utgörs av *kompetens* och *lärande*, där det handlar om inlärnings- och utlärningsprocesser och organisationens förmåga att tillvarata detta. Kunskap och lärande bör tillfalla organisationen och inte bara individen för att kunna tillgodose hela organisationens arbete. Det bör finnas möjligheter för kunskap att flöda genom organisationen och att denna kan delas mellan personer, avdelningar och områden. En brist på kunskap och inläring kan hämma organisationen, vilket även gäller kompetensutveckling, processer för organisationsinläring och utvecklingsprocesser.

Illustration av referensramen



Under steg ett ignoreras ojämlikheter, för att under steg två belysas men inte göras något åt. Det är först under steg tre som den underordnade normen läggs till den dominerande normen, vilket skapar ett särkopplat system. På det fjärde steget har normerna integrerats och blivit en och transformering har uppnåtts. Den drivkraft som tar organisationen från det tredje steget till det fjärde är motivation, vilket påverkas av faktorer och processer. Det är framförallt dessa som till stor del kommer att undersökas i diskussionsavsnittet av uppsatsen.

Hur viktiga var och en av dessa faktorer och processer är gentemot varandra är väldigt svårt att säga. Skulle till exempel en faktor eller en process vara icke-existerande hade det varit väldigt svårt för organisationen att nå transformering. Just därför har uppsatsen försökt undersöka

dessa faktorer med inställning att de alla är lika viktiga för organisationens utveckling. Genom intervjuguiden har uppsatsen försökt att ställa frågor som kan ge svar på hur Riksbanken arbetar med de olika faktorerna och processerna och, när möjligt, har följdfrågor ställts där respondenterna fått ge en än djupare förklaring. Dessa faktorer och processer har sedan använts för att analysera intervjumaterialet och bygga upp diskussionen på ett strukturerat sätt för att på ett enklare sätt kunna ta till sig vad författarna tycker sig ha hittat och för att det ska gå att kunna ta lärdom och applicera dessa på andra kontexter och organisationer.

Metod

För att uppfylla uppsatsens syfte har en kvalitativ ansats i form av intervjuer gjorts. Först genomfördes fem intervjuer med fem respondenter på Riksbanken, vilka har handlat om organisationens arbete kopplat till jämställdhet. Vid intervjuerna har även frågor kring hur jämställdhet inom organisationen *upplevs* ställts, för att bättre förstå varför eller varför inte ett företag agerar på ett visst sätt gällande detta område (Bell & Bryman, 2017). I tillägg bygger analysen på dokumentation av ett organisationsintern statistik av förening av jämställdhetsindikatorer över tidsramen 2010-2017. Statistiken har analyserats i ett följdinterview med avdelningschefen. Dessutom bygger analysen på dokumentation av organisationsintern statistik av förändring av jämställdhetsindikatorer över tidsramen 2010-2017. Statistiken har analyserats i en uppföljningsintervju med avdelningschefen.

Samma intervjuguide användes som grund till samtliga respondenter för att få svar som i så stor utsträckning som möjligt gick att jämföra med varandra och därmed kunna analysera dem. Frågorna har dock till viss del förändrats, lagts till och tagits bort beroende på respondentens tjänst, så att intervjuerna fokuserar på respektive respondents arbete och område. Intervjuguiden utvecklades efter att referensramen växt fram för att kunna anpassa guiden utefter det teoretiska ramverk som empirin senare var tänkt att ställas emot. Vid upplevt behov från intervjuerna har följdfrågor ställts för att få mer utvecklade svar, likväl har respondenterna uppmanats att ge exempel för att konkretisera och illustrera sina svar. Utöver detta har även viss tolkning gjorts på sättet som respondenterna svarade på, vilket sedan påverkat den uppfattning som författarna fått utav respondenterna och deras syn på styrningen. Materialet från intervjuerna har sedan tolkats och analyserats med grund i den teoretiska referensram som presenterats och kunskapen från statistiken. Efter intervjuerna genomfördes fick skribenterna ta del av den jämställdhetsplan samt uppföljningen av densamma som HR-enheten tagit fram,

således fanns inte statistiken över jämställdhetsindikatorerna som presenterades i dessa med i varesig uppförandet av intervjuguiden eller under intervjuernas genomförande. Därmed har resultaten i sig alltså inte diskuterats under intervjuerna. Dessa resultat diskuterades under en uppföljningsintervju med avdelningschefen vid ett senare tillfälle.

Den valda myndigheten

Valet av myndighet

Den myndighet som har valts för uppsatsen är Riksbanken. Att uppsatsen bygger på empiri ur en myndighet beror på att den valda myndigheten anses kunna vara någorlunda representativ för statlig sektor, eftersom den följer de stadgar och lagar som finns för myndigheter. Byråkratin för hur myndigheter ska drivas är starkt reglerad och antas därför implementeras på ett relativt likartat sätt oavsett organisation. Att uppsatsen kretsar kring just en myndighet och inte exempelvis ett statligt bolag beror på att bolags syften och organisationer kan skilja sig mer åt (sett till exempel Svenska Spel och SJ) än vad myndigheter gör.

En fördel med just Riksbanken är att det är en mycket stabil myndighet där som på ett organisatoriskt plan inte har genomfört större förändringar, i form av till exempel sammanslagningar eller nedläggning och nybildningar såsom Trafikverket (Trafikverket, 2015), under lång tid vilket medför att det blir lättare att både analysera resultaten ur ett historiskt perspektiv men också i framtiden. Det finns inte heller några planer på sådant i framtiden som kan ta fokus den vanliga verksamheten.

Riksbanken består av c:a 350 anställda (Riksbanken, 2017a), vilket bedöms vara stort nog att vara representativ för andra myndigheter. Att Riksbanken slutligen valdes som aktuell myndighet för uppsatsen berodde på tidigare nämnda orsaker samt att författarna sedan tidigare haft kontakter på myndigheten.

Enligt en granskning av Bloomberg är Riksbanken den centralbank i Europa som är mest jämställd (Bosley et al., 2018). En begränsning med studien blir därför att den inte kan ta reda på hur faktorer och processer fungerar och påverkar jämställdhetsarbetet i mindre framgångsrika organisationer och hur dessa hanteras för att vända jämställdhetsarbetet. Att titta på ett framgångsrikt arbete ger emellertid möjlighet att lära av de faktorer och processer som faktiskt fungerar vilket sedan kan implementeras i andra organisationer.

Om Riksbanken

Riksbanken har i uppdrag att i egenskap av Sveriges centralbank sköta landets penningpolitik (Riksbanken, 2018). I uppdraget ingår att hålla ett fast penningvärde och därmed även inflationen på en stabil nivå, likväl som att stödja de allmänna ekonomiskpolitiska målen och främja en hållbar tillväxt och en hög sysselsättning. Myndigheten ska utöver detta ge ut sedlar och mynt för att främja ett effektivt och säkert betalningsväsende och tillhandahåller ett elektroniskt betalningssystem, som bland annat används för stora betalningar mellan banker och dylikt (Riksbanken, 2018). Dessutom ska Riksbanken förvalta guld- och valutareserven, som ett steg i att försvara den svenska penningpolitiken.

Att välja att bara utgå ifrån en myndighet innebär problem för representativiteten, eftersom det finns svårigheter i att uttala sig ifall det som den valda myndigheten gör även återfinns bland andra motsvarande organisationer. Urvalet sett till totala antal statliga organisationer och myndigheter blir således smalt och följaktligen begränsar det möjligheterna att dra övergripande slutsatser för myndigheter. Å andra sidan innebär det att avgränsa uppsatsens empiriska undersökning till endast en myndighet är att det ges möjlighet att studera denna närmare och att gå mer in på djupare och på så vis få en större förståelse för hur jämställdhetsarbetet är uppbyggt och hur styrmedel används i förhållande till detta (Bell & Bryman, 2017). Därför har bedömningen gjorts att endast fokusera på Riksbanken, eftersom det antas kunna ge ett större bidrag till området än att ytligt undersöka och jämföra flera organisationer och finna skillnader. Detta ger uppsatsen möjlighet att lyfta fram processer och andra faktorer som har varit viktiga i Riksbankens jämställdhetsarbete.

Riksbankens organisation

Ledamöterna i Riksbankens fullmäktige är politiska representanter valda av Riksdagen, vilka i sin tur utser direktionsledamöterna (Riksbanken, 2018). Riksbanken har i förhållande till Riksdagen och Regering en självständig ställning, vilket innebär att de kan fatta beslut gällande penningpolitiken själva utan att ta direktiv från någon annan. Myndigheten är organiserad i sju avdelningar, där respektive avdelningschef ingår i organisationens ledningsgrupp. På avdelningarna är organisationen vidare indelad i funktioner och enheter, där medarbetare leds av funktions- och enhetschefer.

Intervjuer

Inledande intervjuer

Som metod för insamling av empirisk data användes även intervjuer för att få en djupare förståelse av hur jämställdhetsarbetet ser ut, hur det uppfattas och hur det styrs. Intervjuerna hjälper till med detta genom att ge författarna möjlighet att ställa de frågor de anser behöva svar på för att uppnå sitt syfte och för att kunna förstå vad det är som faktiskt görs (Bell & Bryman, 2017). Avvägningen att arbeta med just intervjuer är också grundad i att det finns begränsad tillgång till liknande material och därav är det svårt att ur tidigare forskning eller publikationer kunna bidra till ämnet. Den dokumentstudie som uppsatsen gör ansågs inte heller på egen hand skulle kunna ge nog med djup. Därför beslutades att hålla intervjuer, vilket visserligen gör att det empiriska materialet till stor del baseras på vad de intervjuade *säger* sig göra och inte alltid vad de faktiskt *gör* men som ändå bedöms som en passande metod i och med att intervjuer med flertalet medarbetare görs.

Intervjuerna hölls av uppsatsens författare på Riksbankens kontor i Stockholm under två dagar i slutet av april 2018. Anledningen till att intervjuerna hölls öga mot öga var för att få en bättre koppling till respondenterna och förhoppningsvis väcka deras engagemang att ge grundliga svar vilket ger ett bättre underlag för uppsatsen.

Fem respondenter valdes ut i samråd med den sedan tidigare etablerade kontaktpersonen på Riksbanken med syftet att få en så bred bild som möjligt av verksamheten samt att få en bredd bland perspektiven så att uppsatsen täcker flera olika nivåer i organisationen. Att flera av de intervjuade tillhör samma organisatoriska avdelning skulle kunna ses som en nackdel i diversifieringen av bilden av hela Riksbanken, men samtidigt ger det en bättre bild av hur arbetet kan uppfattas olika fastän de arbetar på samma avdelning. Den aktuella avdelningen i detta fall är dessutom den HR-enheten tillhör (där ett stor del av ansvaret för jämställdhetsarbetet ligger), vilket antagligen medför att insynen bland jämställdhetsarbetet är bättre på denna avdelning än andra. Valet att intervjua Riksbankens controller grundar sig i att denne troligen har bättre insyn i hur styrmedlen i verksamheten används och på så vis kunna ge uppsatsen en bättre koppling mellan myndighetens jämställdhetsarbete och ekonomistyrning.

Respondenterna presenteras i följande tabell:

Yrkestitel	Antal år på Riksbanken	Kön
Upphandlingscontroller	18 år, varav de 3 senaste på nuvarande tjänst	Man
HR-chef	3,5 år på nuvarande tjänst	Kvinna
Direktionsledamot	6 år på nuvarande tjänst, plus 13 år på annan tjänst med start 1977	Kvinna
Avdelningschef	17 år, varav de 8 senaste på nuvarande tjänst	Kvinna
Controller	30 år, varav de 3 senaste på nuvarande tjänst	Man

Upphandlingscontrollern tillhör upphandlingsfunktionen, vilken är placerad på den avdelning där den intervjuade avdelningschefen är chef. Samma avdelning tillhör även HR-chefen som ansvarar för Riksbankens HR-enhet. Direktionsledamoten tillhör föga förvånande direktionen, medan controllern utgör controllerfunktionen som tillhör en annan avdelning än de som tidigare nämnts. Varken controllern eller upphandlingscontrollern har personalansvar, vilket inte heller är direktionsledamotens ansvar.

Uppföljningsintervju

Efter dokumentstudiens genomförande (presenteras närmare under rubriken *Dokumentstudie*) genomfördes ytterligare en intervju med avdelningschefen. Denna intervju fokuserade på tolkning av dokumentstudien och hur styrningen utvecklats, där avdelningschefen gavs utrymme att på en djupare nivå förklara hur statistiken påverkat diskussioner för vidare arbete med jämställdhet och på vilket sätt de hanterar det. Intervjun syftade till att förstå varför statistiken i dokumentstudien förändrats såsom det gjorts och hur Riksbanken hanterar det för att kunna utveckla framtida jämställdhetsarbete och hur detta hanteras i organisationens styrning. Till denna intervju valdes avdelningschefen som respondent då hon anses ha en god överblick av vad som pågår hos såväl HR-enheten som direktionen och controllerfunktionen.

Dokumentstudie

För att se hur Riksbankens jämställdhetsarbete har utvecklats har en studie av dokument publicerade av Riksbanken gjorts. Dessa dokument har begärts ut från Riksbankens registrator och sedan gått igenom med fokus på utvecklingen av faktorer kopplade till genusinriktad jämställdhet, såsom könsfördelning bland chefer och fördelning av uttag av föräldraledighet. Efter att dokumenten har gått igenom har dessa sammanfattats i list- eller tabellform och kommenterats för att förtydliga dessa och deras innebörd för läsaren. Dokumentstudien genomfördes efter de inledande intervjuerna och i samband med ett uppföljningsintervju för att säkerställa gemensamt förståelse och korrekt tolkning av materialet.

De dokument som har studerats är tertialuppföljningar mellan åren 2010-2017, jämställdhetsplanen för 2015-2016 samt uppföljning av jämställdhetsplanen 2015-2016.

Metodkritik

Ett problem med den metod som användes är att de respondenter som intervjuades valdes ut av författarnas kontakt på Riksbanken. Detta kan leda till att respondenterna är utvalda av en speciell anledning eller för att de har en viss åsikt. Trots att författarna vet att detta kan innebära både fördelar som nackdelar har metoden valts då det ofta är på detta sätt möjligheten ges att få kontakt med en så stor organisation. Dessutom anses inte detta påverka resultatet i den mån att resultaten inte kan anses vara sanningsenliga.

I samband med att intervjuerna gjordes ställdes också frågan huruvida respondenterna ville vara anonyma eller ej. Respondenterna svarade genomgående att de ville vara anonyma och eftersom detta inte påverkar trovärdigheten hos rapporten valde författarna att dölja respondenternas identiteter.

Som förberedande åtgärd skickades en intervjumall till respondenterna innan själva intervjuerna utfördes. Detta kan innebära en risk då respondenterna har tid att förbereda sina svar och därmed inte svarar sanningsenligt då själva intervjun genomförs. Respondenterna anses trots detta vara sanningsenliga i sina svar då de ofta fick stanna till i sina svar för att tänka efter samt att de i rapporten är anonyma vilket ger trygghet i att kunna svara ärligt. Att genomföra intervjuerna på plats gör också att författarna kan skapa ett intryck av hur

respondenterna uppträder och enligt författarna var det ingen respondent som gav något intryck om att vara rädd för att säga negativa saker.

Stundtals har det varit svårt att skilja kön från jämställdhet i stort, eftersom dessa två ofta går in i varandra. Uppsatsen ämnar dock att enbart titta på kön då ojämställdhet mellan kön i arbetslivet är en central fråga i dagens samhälle och det samtidigt är en faktor som är relativt lätt att mäta. Under uppsatsens gång har det dock insetts att studier i framtiden kan rekommenderas att titta på fler aspekter än kön för att utveckla förståelsen av jämställdhetsarbete.

Empiri

Resultat från inledande intervjuer

I intervjuerna så lyftes även andra aspekter utöver jämställdhet mellan kvinnor och män fram. Dessa aspekter är bland annat etnicitet, ålder och social styrning. De lyftes fram då Riksbanken själva ansåg sig ha chans att förbättra sig på dessa områden jämfört med jämställdhet mellan män och kvinnor där de redan kommit väldigt långt. Under intervjuerna var fokus trots detta på jämställdhet mellan män och kvinnor, vilket kommunicerades till respondenterna.

Organisationens könsfördelning och medarbetarnas inflytande

Precis som tidigare nämnt innebär Riksbankens övergripande mål för könsfördelning att andelen av anställda av det underrepresenterade könet inte ska understiga 40%. Detta förklarade HR-chefen ska gälla i hela organisationen, både i stort men även för varje enskild avdelning och enhet. Generellt sett ligger de allra flesta enheter på myndigheten bra till, men där en avdelning består av övervägande delen män och har en bit kvar till målet om minst 40%, i detta fall, kvinnor. Den grupp som visade sig vara längst ifrån jämställdhetsmålet är de som är anställda som seniora rådgivare. De seniora rådgivarna är till övervägande majoritet män, vilket bl.a. kontrollern antog beror på att såväl dessa tjänster som den avdelning som inte nådde målet består av främst nationalekonomer. Dessa nationalekonomer är bland de främsta i landet och kontrollern förklarade att han tror att anledningen till att de är så stor andel män är att fler män gör expertiskarriär inom sitt område, medan kvinnor hellre gör karriär i form av chefstjänster. Avdelningschefen påpekade att de seniora rådgivarna inte tillhör samma avdelning utan är spridda över hela organisationen och att de således inte är en samling män

som sitter och fattar beslut tillsammans, men lade till att detta kan bli ett problem om det blir för många på samma ställe.

”Om en avdelning skulle bestå av en så betydande andel män skulle man nog reagera starkare, men de seniora rådgivarna är ju lite speciella i och med att de är utspridda över hela banken och inte en egen avdelning på samma sätt.”

(Avdelningschefen i intervju, 2018)

Även om funktionen av seniora rådgivare är mansdominerad har organisationen som helhet inte reagerat på det i sitt jämställdhetsarbete eftersom det inte rör sig om en specifik avdelning utan att de aktuella medarbetarna är utspridda i hela organisationen. Det går däremot att anta att dessa medarbetare har ett stort inflytande då de lämnar underlag och råd till beslutsfattare på hela banken, och således finns risken att den gruppen ändå är, vad avdelningschefen menar, för homogen så att olika perspektiv inte lyfts fram.

Samtliga respondenter lyfte dock fram att de inte anser att kön hade någon påverkan på medarbetares inflytande i organisationen, utan att det snarare handlar om respektive medarbetares roll och vilken kunskap hen besitter. Flertalet av de intervjuade menade att inneha inflytande handlar om att kunna vara med att påverka och styra, men också att föregå med gott exempel. Genom att föregå med gott exempel menade till exempel avdelningschefen att personen visar att hen bryr sig om arbetet och att detta gjorde att även personer som inte har lika mycket formellt inflytande ändå kan vara med och påverka. Traditionellt och historiskt sett har den manliga normen innefattat en uppfattning om att han prioriterar arbetet högre än en kvinna gör, som skulle prioritera familjen först (Cinamon & Rich, 2002). Vem som helst inom organisationen kan inneha inflytande och det handlar snarare om hur åsikter, förslag och idéer läggs fram än vilken tjänst personen innehar som spelar roll.

”Man behöver inte bara vara chef eller ha någon viss titel, eller såklart spelar det en stor roll också i det formella inflytandet. I övrigt bygger det på förtroende vilket kommer av att man är professionell, rak, föregår med gott exempel, i varje fall för mig.”

(Upphandlingscontrollern i intervju, 2018)

Upphandlingscontrollern belyste betydelsen av att vara professionell och rak genom exempelvis tydlig kommunikation och att våga fatta beslut, vilket ibland kan vara ett problem på byråkratiska institutioner eftersom han ansåg att det finns en tendens till att saker uttrycks på ett onödigt krångligt vis och att beslut inte alltid vågas tas i rädsla av att göra fel. Direktionsledamoten betonade vikten av ett delat inflytande eftersom olika personer har olika kunskaper, erfarenheter och synvinklar och att dessa behöver arbeta tillsammans för att beslut och diskussioner ska bli så bra som möjligt och därmed göra det bästa som går för verksamheten. HR-chefen belyste att hon tycker att det speciellt i statliga verksamheter är tydligt att inflytande beror på roll, mandat och de krav som ställs på erfarenhet och kompetens, snarare än att det går att se könsmissiga strukturer utan att sådan problematik ofta blir en icke-fråga.

Praktiskt jämställdhetsarbete på Riksbanken

När de svarande tillfrågades att definiera vad jämställdhet är för dem blev svaren relativt likformiga. De menade att jämställdhet innebär att kön, ålder, etnicitet eller andra liknande faktorer inte ska spela roll för vilka möjligheter en person har, utan att alla ska behandlas likvärdigt. Inom arbetslivet är det kompetens och kunskap som ska styra och varje individ ska bli bedömd för hur just hen är och vad hen kan. Upphandlingscontrollern betonade vikten av att såväl som att alla ska ha samma möjligheter ska alla även ha samma krav, samt att ersättningen varje person får ska bero på kompetens, oavsett om ersättningen är monetär eller av mer informell karaktär såsom feedback. Direktionsledamoten nämnde också att det inte minst tidigare har gått att höra från främst privata företag att det inte har gått att hitta kvinnor med rätt kompetens och att det därför är brist på kvinnor i bl.a. ledningsgrupper och styrelser, vilket hon ansåg inte längre stämmer.

Den enda som svarade att hen inte arbetar med jämställdhet var upphandlingscontrollern, medan samtliga svarade att de arbetar med det i någon form. Upphandlingscontrollern sa att han såg jämställdhet någonting naturligt och att det inte är nödvändigt för honom att lägga energi eller tid på att arbeta med det, eftersom det i hans mening fungerar så väl på arbetsplatsen. På de högre nivåerna uppgav respondenterna att de arbetar med att skapa en jämställd och diversifierad organisation genom till exempel rekrytering, där hänsyn försöker tas till exempelvis arbetsgruppers könsfördelning. Bland andra HR-chefen och

avdelningschefen poängterade dock att någons kön aldrig är anledningen till att någon rekryteras eller inte, men att jämställdhetsmålet inte får glömmas bort i rekryteringarna.

”Sitter vi med en rekrytering och har två likvärdiga kandidater men de har olika kön och den chefsgrupp de är tänkta att tillhöra består till 80% av det ena könet kommer vi ju att ta det i beaktning när vi väljer vem vi ska anställa.”

(Avdelningschefen i intervju, 2018)

Genus och kön tas alltså inte i beaktande i rekryteringen förrän ifall det endast återstår kandidater med likvärdiga kvalifikationer och då hanteras det i enlighet med jämställdhetsmålet om minst 40% av det underrepresenterade könet. Under intervjuerna svarade bland andra avdelningschefen inte automatiskt att det alltid var kvinnor som är det underrepresenterade könet, utan organisationen ansågs ha en öppen syn på att såväl män som kvinnor kan vara det underrepresenterade könet. Således försöker Riksbankens ledning att inte falla i en diskurs där kvinnor hela tiden antas vara underrepresenterade, utan är noga med att se att det kan falla åt båda hållen och att båda fallen är lika viktiga att de hanteras.

Direktionsledamoten uppgav att det arbete hon genomför kring jämställdhet handlar om att sätta mål och policys, vilket därmed lägger arbetet på en mer övergripande nivå, samt att vara del av uppföljningen för att se till att det på ett bra sätt genomsyrar hela verksamheten. Såväl direktionsledamoten som HR-chefen belyste att jämställdhetsarbetet ändå kan utvecklas på flera sätt, exempelvis genom att höja andelen av det underrepresenterade könet i könsfördelningsmålet och genom mer konkreta planer och tydliggörande av dessa. HR-chefen talade även om att även om att de senaste årens arbete med organisatorisk och social arbetsmiljö fått ett gott gensvar hos de anställda, vilket gett ett ökat intresse för sådana frågor hos dem. Hon nämnde att trakasserier under en viss period ansågs förekomma lite för mycket, men att det genom aktivt arbete med organisatorisk och social arbetsmiljö lyckats minskas.

”Vi har jobbat mycket med organisatorisk och social arbetsmiljö vilket har blivit bra och där kan vi se ett ökat intresse. Det kanske är att förpacka detta på ett bättre sätt eller inkludera fler delar, det kommer ju men man kan inte göra allt på samma gång.”

(HR-chefen i intervju, 2018)

Att arbeta med genusinriktad jämställdhet ihop med andra sociala arbetsmiljöfrågor menade HR-chefen kan vara ett sätt att få genomslag för fler aspekter samtidigt, men förklarade vidare att hon tror att utveckla och förtydliga det som görs inom genusarbetet på arbetsplatsen samt att inkludera fler aspekter av jämställdhet är något som Riksbanken behöver arbeta mer med i framtiden för att utveckla sitt jämställdhetsarbete. Just vad gäller jämställdhet mellan kön menade samtliga respondenter att Riksbanken har kommit väldigt långt, medan flertalet av dem påpekade att andra aspekter som kan falla under titeln jämställdhet och mångfald inte alls har kommit lika långt. Controllern illustrerade detta med hur Riksbanken ska avspegla samhället och lyfte bland annat upp andelen utrikesfödda.

”Även om vi har en stor del utrikesfödda som jobbar hos oss så är en väldigt stor andel av dem forskare från USA och det är ju inte riktigt så resten av Sverige ser ut.”

(Controllern i intervju, 2018)

Även fast Riksbanken har en stor del utrikesfödda speglar ändå inte Riksbanken i detta avseende inte samhället utanför, vilket visar att exempelvis denna aspekt inte har kommit lika långt som arbetet med genus och att detta därmed kan vara någonting som Riksbanken snarare än genusarbetet bör lägga extra kraft vid. I dagsläget menar avdelningschefen att Riksbanken till viss del är en organisation med mångfald, men att denna mångfald inte är den som kanske bör eftersträvas i och med att den till stor del är snedvriden i förhållande till hur samhället ser ut. Att kartlägga nationellt ursprung är dock inte helt okomplicerat, inte minst ur etisk och legal aspekt, vilket avdelningschefen belyste. Samma moraliska och juridiska dilemma tycks inte finnas vid kartläggning av kön, vilket därmed underlättar för såväl arbetet med som uppföljningen av det jämställdhetsarbetet, menade hon.

Ingen av respondenterna ansåg att de hade några hinder i sitt jämställdhetsarbete, vilket inte heller angavs finnas för jämställdhetsarbetet i stort för hela organisationen. Majoriteten av de intervjuade sa att de inte har något utrymme till reflektion och lärande kring jämställdhet på arbetstid, men framhöll att detta inte behövde vara någonting negativt tack vare att de inte ansåg det behövas. Jämställdhet är något som är djupt rotat i organisationen, menade bland andra avdelningschefen och ses som ett naturligt element i densamma och därmed inte kräver så stort arbete. Controllern var den som uppgav att han hade tid för lärande och reflektion, vilket han

ansåg viktigt eftersom det är han som sköter den största delen av uppföljningen av arbetet och att reflektion därmed är en viktig del av detta.

Policyarbete på Riksbanken

Som organisation har Riksbanken lagt upp sitt jämställdhetsarbete på så sätt att direktionen beslutar om policys, vilka i sin tur arbetas fram av främst HR och även ska ansvaras för av avdelningscheferna. Eftersom cheferna är de som sköter rekryteringen till lediga tjänster faller det huvudsakliga arbetet med att policys följs främst av dem. Det är sedan kontrollern som i samarbete med HR som sammanställer uppföljningen, vilka sedan arbetas vidare med i det fortsatta jämställdhetsarbetet. Bland de respondenter som arbetat på Riksbanken i mindre än 20 år eller inte arbetat tidigare i karriären på myndigheten upplevdes inte fokus på jämställdhetsarbetet har förändrats avsevärt. Detta ansågs inte vara någonting negativt, utan snarare ett bevis på att arbetet fungerar väl i och med att målen i det närmaste uppnås.

De två respondenter som varit i organisationen en längre tid eller arbetat på Riksbanken tidigare svarade dock att de kunde se en stor skillnad från när de började och tills idag. Kontrollern beskrev hur det när han började var en mansdominerad arbetsplats, men att detta förändrats tydligt med tiden. Flertalet av de svarande belyste föräldraledighet som ett område som ansågs framgångsrikt i jämställdhetssyfte, där de lyfte fram att det mer eller mindre ses som självklart att en person vill vara hemma med sitt barn och ta ut föräldraledighet. Att en man vill ta ut pappaledighet betonade respondenterna vara helt naturligt och ingenting som ifrågasattes. Under flera av intervjuerna talades det om att arbetet på myndigheten går väl ihop med familjelivet även utöver föräldraledigheten, där det exempelvis är vedertaget accepterat att gå ner i arbetstid och arbeta mer flexibelt för att kunna ta hand om sin familj. Några av respondenterna menade att detta är något som varit accepterat under en relativt lång tid, men att acceptansen blivit än större det senaste decenniet och att det idag är en icke-fråga på Riksbanken.

Samtliga respondenter kastade ljus på vikten av att bedriva ett kontinuerligt arbete med jämställdhet på Riksbanken och att det förbättrar arbetsplatsen och verksamheten på ett tydligt sätt. Detta menade bland andra kontrollern är särskilt viktigt hos en myndighet eftersom en sådan ska serva samhället, vilket inte kan göras på bästa sätt om inte samhället också speglas i myndigheter. Därmed är det viktigt att organisationen består av medarbetare med olika kunskap, erfarenhet och bakgrund, för att kunna genomföra arbetet på ett så bra sätt som det

går. Det blir viktigt för att kunna skapa dynamiska arbetsgrupper med flera infallsvinklar vilka i slutändan skapar en bättre lösning på de problem ska behandlas. HR-chefen poängterade att det, även fast arbetet fungerar bra, är viktigt att ändå behandla frågan och att med jämna mellanrum “damma av” och utveckla det för att det inte ska försvinna. Dessutom menade hon att detta arbete är viktigt även för att kunna vara konkurrenskraftig som arbetsgivare i framtiden, så att inte kompetenta arbetstagare söker sig till andra organisationer istället. Flertalet av respondenterna menade också att framförallt att Riksbanken skapar tydliga och mätbara mål som följs upp på ett strukturerat sätt är särskilt bra och effektivt, eftersom det lägger särskild tyngd vid frågan. Bland andra kontrollern belyste vikten av att få dessa siffror svart på vitt och att dessutom vara tvungna att visa upp dem för omvärlden, eftersom det inte är särskilt attraktivt att behöva visa upp negativa siffror för resten av världen.

Verksamhetsstyrning och vikten av mål

Samtliga respondenter svarade att de har tydliga mål satta för sitt arbete både överlag, men också, för de som ansåg sig arbeta med jämställdhet, i just jämställdhetsarbetet men att det ändå fanns förbättringsmöjligheter för tydliggörande av dessa. Avdelningschefen berättade om hur Riksbanken har mål för både längre och kortare tid, vilka sätts under en fyraårsperiod som arbetas om till strategier och verksamhetsplaner om en eller ett par år där de arbetas med och revideras, samt att uppföljning sker tertialvis. Respondenterna poängterade vikten av att ha dessa mål uppsatta och menade att utan dessa hade arbetet blivit utfört på ett sämre sätt och att individen behöver mål för att kunna arbeta på ett bra och effektivt sätt.

”Det tycker jag är helt fundamentalt. Jag kan inte förstå folk som går till jobbet varje dag utan mål uppsatta.”

(Upphandlingskontrollern i intervju, 2018)

En del av respondenterna lyfte fram att det finns en del otydlighet i nedbrytningen av mål och syfte, vilka inte sällan grundar sig i Riksbankslagen. Att tolka denna, bryta ner den i mål, strategier och verksamhetsplaner anses bitvis vara svårt och bidra till att de mål som sätts inte alltid upplevs som tydliga. Kontrollern påpekade att detta var något som har börjat utredas för att lösa problemen. Direktionsledamoten menade att det är viktigt att alla anställda i organisationen förstår vad ens arbete bidrar till i slutändan och vad det är det är med och bygger

upp så att syftet med arbetet därmed inte glöms bort. Detta lyfte även andra respondenter fram som ett potentiellt problem, att när anställda saknar ett syfte med sitt arbete eller ett *varför* riskerar motivationen att tappas och därmed resultaten att försämrans. Avdelningschefen illustrerade detta genom att den senaste verksamhetsplanen som använts inte varit tydlig nog eller blivit uppföljd på ett tillräckligt bra sätt, vilket leder till viss förvirring kring vad det är som ska göras och att det i slutskedet för tiden av planen uppdagas att arbetet inte är på den punkt där den bör vara och detta skapar problem.

” Det finns nog mer att göra faktiskt, apropå att jobba mot gemensamma mål.”

(HR-chefen i intervju, 2018)

Trots att målen ibland är otydliga upplevs de på det stora hela som väldefinierade och mätbara, samtidigt som samtliga respondenter anser sig ha ett fritt och varierat arbete. Exempelvis avdelningschefen lyfte fram att arbetet ibland kan vara lite för fritt, vilket skapar mer problem än fördelar i och med att det kan vara svårt att se vilka uppgifter som egentligen är viktiga. Även HR-chefen poängterade att det inte är helt ovanligt att det uppkommer frågor och uppgifter runt omkring det egentliga arbetet som kräver tid och energi, som på så vis gör att fokus på det huvudsakliga arbetet kan minskas. Att det är så här tror HR-chefen kan bero på att beslutsprocesser tar tid samt att organisationen till stor del består av medarbetare som är väldigt inriktade på sitt expertområde. Därmed menar hon att de inte alltid har intresse av att ägna sig åt frågor utanför dessa områden utan låter det gå vidare till någon annan i organisationen. Direktionsledamoten poängterade att hennes arbete till stor del är styrt av en satt kalender i form av sammanträden och andra förutbestämda händelser och att arbetet till stor del går ut på förberedelser inför dessa, men ändå lämnar utrymme för viss frihet.

” Jag har ganska hög frihetsgrad. Och lite för mycket variation faktiskt... Mer riktlinjer tycker jag inte behövs, men det är väl mer att man ska minska bruset på något sätt.”

(HR-chefen i intervju, 2018)

Precis som de andra respondenterna menar även HR-chefen att det finns hög frihetsgrad men hon lägger även till att det kanske till och med finns lite väl mycket. Hon menar att tydliga

riktlinjer finns men att det inte är helt ovanligt att andra saker kommer emellan som måste hanteras och att det därmed inte går att fokusera på en sak i taget. Det leder till att risken finns att originaluppgiften inte går att utföras på bästa sätt eftersom fokus, tid och resurser får delas mellan andra sekundära uppgifter också.

Ledarskapsegenskaper hos kvinnor och män

På frågan om vilka egenskaper som är viktiga för en bra ledare återkom tre stycken under intervjuerna. Dessa var tydlighet, tillit samt en bra kommunikationsförmåga. Tydligheten handlade om till stor del om förmågan att förmedla förväntningar, mål och krav, medan tillit handlade om att såväl medarbetare som chef behöver kunna lita på varandra. En god kommunikationsförmåga kopplades samman med tydligheten, inte minst när det handlade om att kunna skapa och förmedla tydliga mål. HR-chefen berättade att organisationen introducerat konceptet ledarskap vilket innebär att ledarna en strävan efter att delegera mera och ge förutsättningar för individer och grupper att utveckla sin potential.

Även egenskaper som förändringsbenägenhet, lyhördhet och coachande togs upp men hade inte lika hög återkommande frekvens som de tidigare nämnda egenskaperna. Intressant var att nästan samtliga respondenter ändå ansågs sig kunna se vissa skillnader mellan kvinnliga och manliga chefer. En respondent sade sig tro att män kan tycka att det är jobbigare att fatta svåra beslut för att de tar det mer personligt än kvinnor gör. En annan sade sig tycka att det eventuellt kan vara enklare med manliga chefer då hen uppfattar att de är rakare i sin kommunikation, men samtidigt poängterade samma person att det dock är subjektivt och beror på situation och relation. Å andra sidan kan att män är rakare och inte är lika bra på small talk som kvinnor, innebära att relationen mellan medarbetare och chef kan bli mer ansträngd. En annan aspekt som lyftes fram var att kvinnor kan upplevas ha en bättre förmåga att ha hantera flera frågor samtidigt, medan män tenderar att fokusera intensivare på färre saker. Trots dessa skillnader var alla respondenter även tydliga med att det är mer individbaserat hur en är som ledare och mindre kopplat till kön utan att det har mer att göra mer hur någon är som person som avgör hur hen är som ledare och att det finns både bra och dåliga ledare av båda könen.

Dokumentanalys och användning av statistik i jämställdhetsarbetet

Jämställdhetsplan

I enlighet med de lagkrav som finns för myndigheter som arbetsgivare upprättar Riksbanken vartannat år en jämställdhetsplan, för vilken HR-enheten ansvarar. I jämställdhetsplanen för Riksbanken 2017-2018 beskrivs hur arbetet kring jämställdhet ska bedrivas, och för jämställdhet står det att:

“

- Det underrepresenterade könet ska utgöra minst 40 procent i större arbetsgrupper samt inom enheter och avdelningar.
- På chefspositioner är vår strävan att fördelningen ska vara 50% kvinnor respektive 50% män.
- [...]

“

Dessutom finns det mål uppsatta som berör lönesättning i förhållande till kön, vilka beskrivs som viktiga för att Riksbanken likväl att kunna vara en bra och attraktiv arbetsgivare som för att undvika diskriminering och kränkningar. Målen lyder att på Riksbanken:

“

- sker all lönesättning, oavsett verksamhet eller typ av tjänst, sker individuellt, utifrån arbetsvärdering och väl kända kriterier.
- tillsätts alla tjänster på ett sätt som sätter kompetens och krav i fokus, utan att kön eller andra ovidkommande faktorer blandas in.
- [...]
- sker en årlig avstämning av eventuell förekomst av osakliga löneskillnader mellan kvinna/man i samband med lönerevision
- [...]

“

Gällande föräldraskap och -ledighet står skrivet att Riksbanken som arbetsgivare ska underlätta för att arbete, familj och fritid ska kunna kombineras på ett bra sätt. Det är formulerat som sådant att på Riksbanken:

“

- underlättar chefer för medarbetarna att ha balans mellan arbete, fritid och föräldraskap.
 - erbjuds föräldralediga kontinuerlig information om det som pågår på arbetsplatsen, samt erbjuds deltagande i kompetensutveckling och arbetsplatsträffar.
 - påverkas inte löneutveckling, befordran och möjligheten till kompetensutveckling av föräldraledighet eller föräldraskap.
 - stora möjligheter att arbeta hemifrån för ett flexiblere arbetsliv i olika faser av livet
- “

Slutligen presenteras målen för arbetet med trakasserier och diskriminering, vilka består av att på Riksbanken:

- “
- ansvarar respektive chef för att det är känt på alla enheter att trakasserier inte tolereras.
 - tar chefen ett särskilt ansvar för att arbetsmiljön är fri från trakasserier och att medarbetarna vågar säga ifrån.
 - finns en regel för att hantera trakasserier och diskriminering och att den är känd bland medarbetarna.
- “

Utvecklingen av könsfördelningen bland chefer och seniora rådgivare

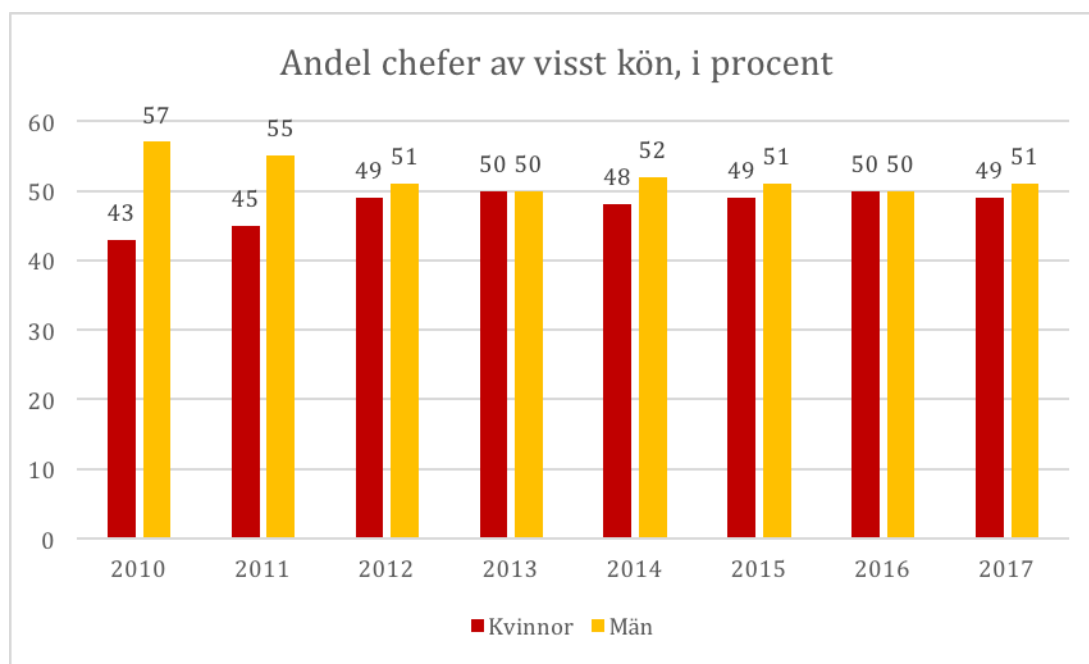
Riksbanken genomför varje tertial (d.v.s. januari–april, maj–augusti och september–december) uppföljningar av en mängd nyckeltal inom organisationen, däribland könsfördelningen bland cheferna. Datan från tertialuppföljningarna för det tredje teritalet varje år för åren 2010-2017 rörande cheferna och förhållandet mellan andel kvinnor och män har sammanfattats och

presenterats

i

följande

tabell:



Tabell 1: Fördelning av kvinnor och män på chefsposter

Under tertial 2 2015 rapporteras att män för första gången, troligt vis i Riksbankens 350-åriga historia, är det underrepresenterade könet. På grund av rekryteringar och nytillsättning av tjänster är inte fallet så i slutet av året, då kvinnor återigen är det underrepresenterade könet. Under såväl 2015 som 2016 och 2017 håller sig fördelningen runt 50 procent och vilket som är det underrepresenterade könet varierar mellan tertiären, vilket kan grundas i att varje chef som byts eller nyrekryteras utgör en synlig procent av totalen och att skillnaden mellan 49 och 51 procent därmed kan bestå av en enda individ.

Som presenterats i tabell 1 har andelen män respektive kvinnor bland chefsposterna inom Riksbanken legat nära varandra sedan åtminstone 2010 och som exempel på hur arbetet kring hur könsfördelningen bland chefer har utvecklats lyfte avdelningschefen det arbete de nu fokuserat kring det med seniora rådgivare. Som tidigare nämnt är detta den grupp där könsfördelningen är mest ojämnt fördelat, relativt långt ifrån målet om 40%.

”Vi ser ju att det är snett och att det är någonting som behöver ännu mer aktivt arbete för att det ska bli jämnt fördelat.”

(Avdelningschefen i intervju, 2018)

Vidare förklarade avdelningschefen att diskussionerna kring de seniora rådgivarna har pågått länge och grundas i att uppföljningar visat att kvinnor är kraftigt underrepresenterade. Diskussionerna förs hos såväl direktionen som Riksbankens ledningsgrupp och har handlat om hur kvinnor ska både ges möjlighet och motivation till att bli aktuella för en tjänst som senior rådgivare. Arbetet med ojämställdheten hos de seniora rådgivarna menade avdelningschefen fick extra fokus när den nuvarande HR-chefen tillträdde och kom in och såg på verksamheten med nya ögon. Tjänsten senior rådgivare tilldelas nästan uteslutande genom befordran, då den kräver stor kunskap och erfarenhet av centralbanksverksamhet och det aktuella expertisområdet. Eftersom antalet arbetsplatser där erfarenhet av centralbanker kan uppnås är ytterst begränsat tillsätts alltså tjänsterna främst internt och därmed behöver också möjligheterna och motivationen växa från organisationen. Detta görs bland annat genom att coacha en del av de kvinnor som idag arbetar som rådgivare, så att de i framtiden kan rekryteras som seniora rådgivare. Genom coachingen menade avdelningschefen att förhoppningen är att kvinnorna dels får den erfarenhet och kunskaps som behövs, samt att de blir motiverade och lockade att stanna kvar och arbeta som seniora rådgivare. Det gör Riksbanken genom att låta dessa kvinnor gå på utbildningar och skaffa kunskap för att utveckla sina egna meriter.

”Vi låter dem gå på utbildningar, skaffa kunskap och att de själva får uttrycka önskemål om att arbeta med vissa ämnesområden.”

(Avdelningschefen i intervju, 2018)

Genom att vara lyhörd och uppmuntra kvinnornas expertisområden är förhoppningen att kvinnornas motivation ska öka och att de därmed blir mer intresserade av en karriär som senior rådgivare. På liknande sätt menade avdelningschefen att arbetet gått till innan könsfördelningen bland cheferna inte uppnått målet om 40%, då de ledande diskussionerna även då fördes på direktions- och ledningsgruppsnivå. Respondenten poängterade dock att i fallet med chefer sker även mycket av rekryteringen externt och inte bara främst internt och att det därmed blir mer av en rekryteringsfråga än en fråga om erfarenhet och motivation.

”Sen när vi gått över 40-procentsgränsen spelar det egentligen ingen roll för oss om det är 42 eller 48 procent. Men det betyder inte att vi bara låter det vara och glömmet det, utan det måste fortfarande arbetas aktivt med

även om det kanske indikerar att vi kan arbeta lite mer med något annat istället.”

(Avdelningschefen i intervju, 2018)

Avdelningschefen förklarade att om de ligger inom 40-procentsspännat så är det ett kvitto på att det fungerar bra och att respektive rekryterande chef tar hänsyn till jämställdhetsmålet vid sin rekrytering. Hon förklarade att detta kommuniceras löpande till cheferna genom verksamhetsplanen som samt via tertialmätningarna där uppfyllnanden av målen möts. Mätningarna har således blivit en indikator för organisationen att se om arbetet fungerar, vilka sedan ligger till grund för utvecklingen av arbetet.

Uppföljning av jämställdhetsplan

I november 2016 sammanställde HR-enheten en uppföljning av jämställdhetsplanen för 2015-2016, vilken således är den uppföljning för detta som är senast publicerad eftersom jämställdhetsplanen 2017-2018 ännu är i användning. I denna uppföljning redovisas att Riksbankens anställda består av 54% män och 46% kvinnor. Riksbankens direktion, d.v.s. dess högsta ledning, består av två kvinnor och fyra män, varav ordförandeposten innehas av en man. Resterande data som presenteras i avsnittet härstammar från denna uppföljning. I de kommande graferna presenteras utfallet från år 2013 till och med 2015, i och med att sammanställningen av åren 2016 och 2017 ännu inte är klar då den väntas publiceras i den uppföljning som kommer i slutet av 2018. Trots stora kraftansamlingar har det inte gått att finna uppföljning av dessa parametrar från tidigare än 2013 och således är 2013 det första året som presenteras.

I jämställdhetsuppföljningen presenteras resultatet från den organisationsbreda medarbetarundersökning som gjordes 2015, där framförallt medarbetarnas motivation är i fokus. Utifrån resultatet i denna undersökning har fyra särskilt prioriterade områden lyfts fram och beskrivits, varav ett område är att “ta tillvara kompetenser och möjligheter att utvecklas i arbetet”.

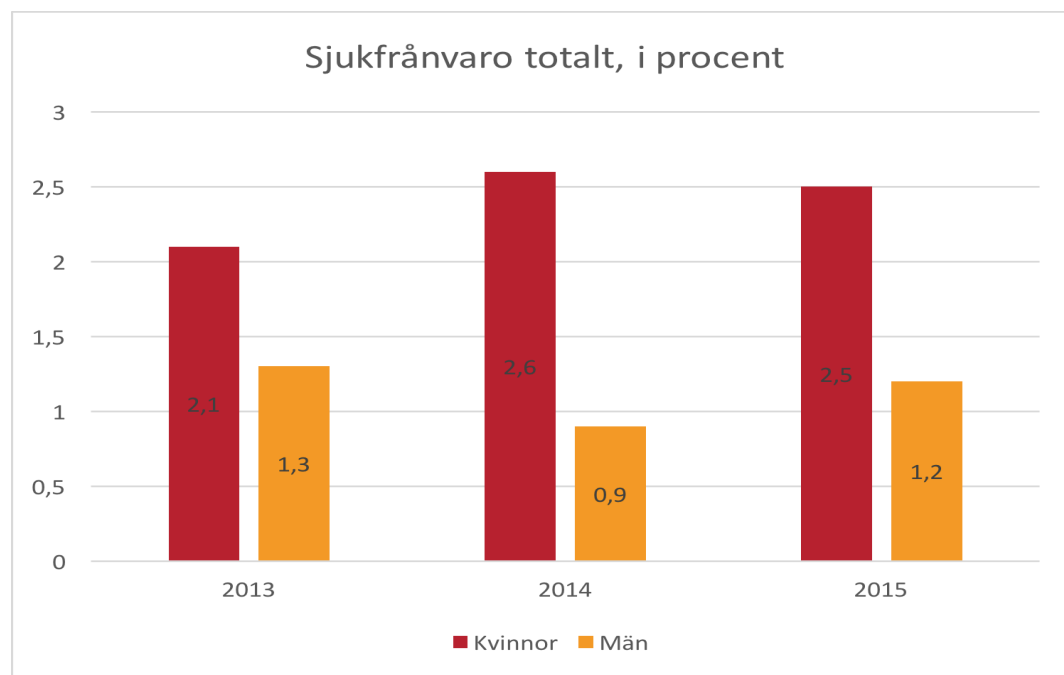
Vad gäller diskriminering och kränkande behandling visar medarbetarundersökningen på mycket låga frekvenser av förekomst av detta. Det som är värt att notera att för punkten “nedsättande tilltal” svarade år 2013 11% av männen att de upplevt detta respektive 9% av kvinnorna. I medarbetarundersökningen år 2015 var förhållandet istället det omvända, där 6%

av männen svarade att de upplevt nedsättande tilltal samtidigt som motsvarande siffra för kvinnor uppgick till 13%.

På frågan om de anställda någon gång under de senaste 12 månaderna blivit sämre behandlade än någon annan på grund av sitt kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning svarade 2013 3% av männen att de blivit detta respektive 2% av kvinnorna. År 2015 däremot svarade inga av männen att de upplevt detta, medan andelen kvinnor som ansåg sig ha blivit detta steg till 4%. I rapporten redogörs för att en handlingsplan för att motverka detta lagts fram i juli 2016 och för att få andelen medarbetare som upplevt kränkande eller diskriminerande behandling ska minska pågår arbete via information och utbildning för chefer. Viktigt att poängtera är också att det inte går att urskilja vilken av dessa diskrimineringsgrunder som de anställda upplevt då frågan i sig ställdes som en hopslagning av faktorerna och inte var och en för sig.

Fördelningen av VAB-dagar, föräldraledighet och sjukskrivningar

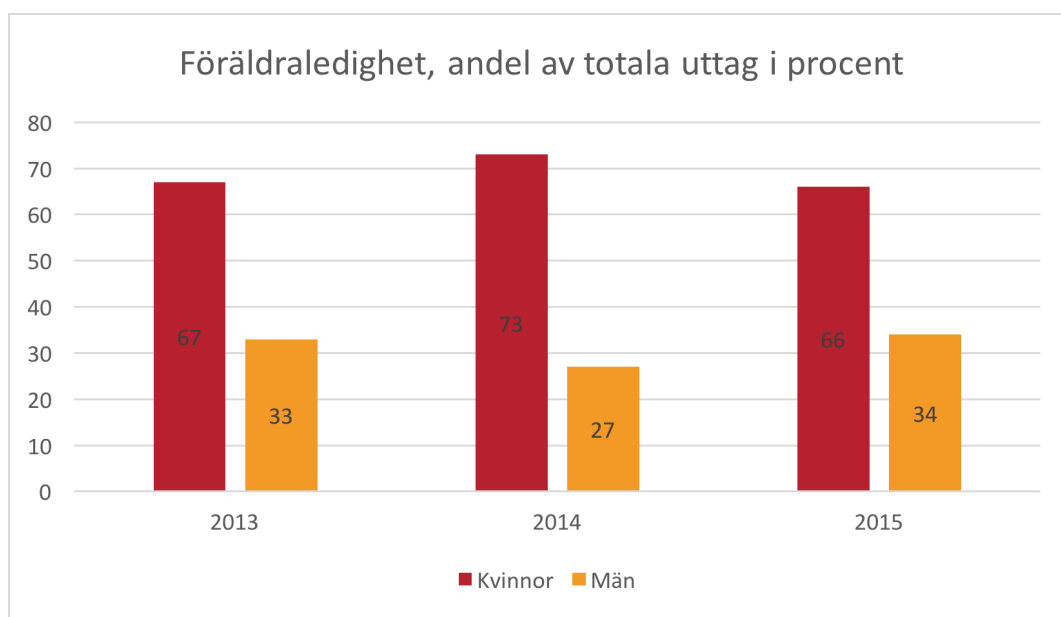
Såväl VAB-dagar, föräldraledighet och sjukskrivningstal är mättal som ligger hos HR-enheten och därför är det de som främst driver analyser av detta och signalerar när någonting behöver göras eller diskuteras, enligt respondenten. Det av de tre mättalen som främst har analyserats är sjukskrivningen, där kvinnor varit sjukskrivna runt dubbelt så mycket som männen.



Tabell 2: Sjukfrånvaro

När HR-enheten såg resultatet av dessa mätningar förklarade avdelningschefen att det började diskuteras i ledningsgruppen och direktionen vad dessa kunde bero på, då en ökning av framförallt korta sjukfrånvaroperioder kunde indikera att kvinnor exempelvis har sämre hälsa på grund av sömnbrist eller slutkördhet, eller att män ”biter ihop” och går till jobbet ändå. Hade så varit fallet hade Riksbanken behövt vidta åtgärder för att förbättra detta och således gjordes en analys av varför kvinnor var sjukskriva mer än män. Det visade sig att detta berodde på ett fåtal långtidssjukskrivningar på grund av allvarliga sjukdomar, vilka drog upp statistiken. Korttidssjukfrånvaron var däremot jämn mellan könen och dessutom under snittet för riket (Arbetsgivarverket, 2018) vilket gjorde att slutsatsen att det inte var någonting som borde åtgärdas drogs.

Under de inledande intervjuerna kom föräldraledighet på tal flera gånger och bilden av att kvinnor och män tog ut föräldraledighet i ungefär lika stor utsträckning gavs. Statistiken i uppföljningen visar dock något annat:



Tabell 3: Föräldraledighet

Att kvinnor tar ut föräldraledighet i större utsträckning än män kan bero på massor av saker, men intressant är att se hur organisationen hanterar det. Eftersom samtliga respondenter under intervjuerna höll med varandra om att föräldraledighet är självklart att både män och kvinnor får ta ut finns risken att detta inte är en fråga som Riksbanken kommer att arbeta mer med, utan är nöjda med hur det är. Kvinnorna tar ut dubbelt så mycket föräldraledighet bland männen, men ändå anses den allmänna bilden vara att könen tar ut lika mycket och därmed är frågan

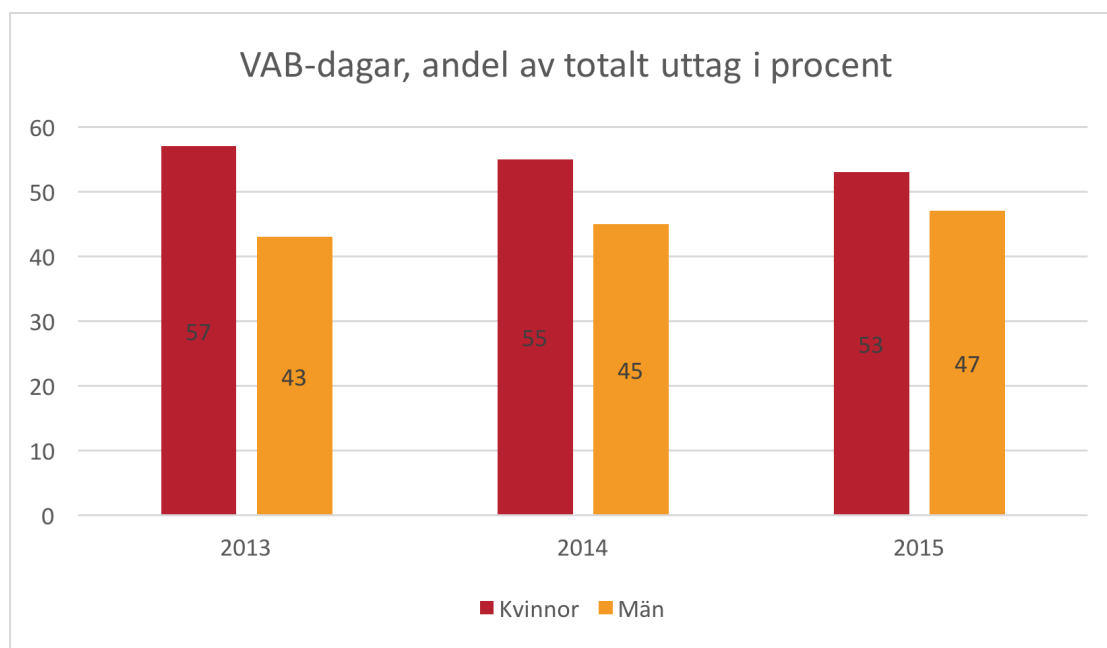
ingenting som det fokuseras extra mycket på trots att det kanske, tolkat från statistiken, hade behövts. Hur organisationen kan hantera detta menade avdelningschefen var svårt att veta.

”Som arbetsgivare kan vi ju egentligen inte göra så mycket åt hur fördelningen av föräldraledigheten ser ut, annat än att vi kan prata om det. Prata om det för att lyfta det och för att alla har samma villkor i sina avtal och att de därför borde kunna ta ut lika mycket.”

(Avdelningschefen i intervju, 2018)

Avdelningschefen menade att hur föräldraledigheten fördelas är inte någonting som arbetsgivaren kan eller bör bestämma över, utan är ett beslut som ligger hos varje enskild familj. Det som går att se är dock att kvinnor tar ut ungefär två tredjedelar av föräldraledighetsdagarna, vilket kan indikera att kvinnor tar ett större ansvar för barnen när de är små. Detta är dock ingenting som har analyserats inom organisationen, vilket enligt respondenten beror på att det snarare är en familjemässig fråga och inte någonting som arbetsgivaren kan påverka. Hon menade att det Riksbanknen då gör är att se till att prata om föräldraledighet för att medarbetarna ska känna att det är självklart att de kan ta ut föräldraledighet, oavsett kön.

Relaterat till omhändertagande av barn, precis som föräldraledighet är, så diskuterades VAB kort under några enstaka intervjuer och även där gavs liksom vid föräldraledigheten intrycket att det är fördelat jämnt mellan kvinnor och män. Statistiken instämmer denna gång i



Tabell 4: VAB-dagar

Avdelningschefen förklarade att det inte finns några specifika mål men att 40-procentspolicyn kan tänkas appliceras analogt även här. Därmed anses inte fördelningen av VAB-dagar vara ojämnt fördelat, enligt respondenten.

Under uppföljningsintervjun ställdes frågan om de vet varför resultatet av mätningarna av VAB-dagar och föräldraledighet skiljer sig åt, där det i det ena fallet klassas av Riksbanken som jämställt men där det ena könet i det andra fallet snarare rör sig runt 30 procentintervallen. Detta sade sig respondenten inte veta alls, eftersom det inte tidigare har tittats på tillsammans och det inte har reflekterats över. Hon sade dock att det kanske kan vara någonting som bör ses lite närmare på, eftersom det i båda fallen handlar om att ta hand om barn men att det i det ena fallet rör sig om betydligt kortare tidsperioder än det andra.

Användandet av statistik och uppföljning i jämställdhetsarbetet

Att uppföljning görs regelbundet är viktigt för att det ska framtida jämställdhetsmål och arbetet med desamma ska kunna göras på ett bra sätt, enligt avdelningschefen. Hon menade att utan uppföljningen eller statistiken över hur det ser och har sett ut så hamnar organisationen i ett dött läge där det egentligen bara görs gissningar utan någon bra grund och att jämställdhetsarbetet därmed inte tagits på allvar.

”Tittar vi inte på hur det har gått, vad som har fungerat och inte fungerat så vet vi ju inte vad vi bör göra i framtiden. Då famlar vi ju runt i mörkret och baserar de mål vi sätter på sånt som vi bara tror oss veta, utan att faktiskt veta det.”

(Avdelningschefen i intervju, 2018)

Statistiken och uppföljningen lägger med andra ord grunden för diskussionerna som hålls för framtida målsättningar och arbete, eftersom de indikerar dels vad som bör arbetas med och dels hur arbetet har fungerat hittills. Om en mät punkt år efter år sackar efter menade avdelningschefen att detta är ett starkt tecken på att arbetet med denna aspekt inte fungerar och att det behöver göras något, vilket därmed kan bli ett fokusområde för kommande målsättningsperiod. På samma sätt menade avdelningschefen att när andra mätpunkter ligger stabilt utan att någon särskild insats gjord för dessa visar det att det fungerar utan att något behöver göras, men om dessa skulle börja förändras drastiskt är det en indikation på att någonting annat, bakomliggande, har förändrats och att detta därmed kan behöva åtgärder. Avdelningschefen förklarade att regelbunden och tät uppföljning förenklar möjligheten att se när det är som förändringar börjar ske och att det därmed kan underlätta att förstå *vad* det var som gjorde att denna förändring skedde.

Jämställdhet som en del av mångfaldsarbetet

Under intervjuens gång diskuterades också jämställdhetsarbetets roll i förhållande till Riksbankens mångfaldsarbete och på vilket sätt dessa hänger ihop. Respondenten förklarade att Riksbanken strävar efter mångfald eftersom det gynnar såväl verksamheten, diskussionerna och arbetet i sig likväl som den sociala arbetsmiljön. Detta poängterades redan under de inledande intervjuerna, där vikten av mångfald togs upp.

”Precis som var som helst så blir det ju inte bra om man bara har lika överallt, då är risken att vi tycker för lika och att vi missar sådant som andra hade sett. Vi behöver vara olika för att kunna ta tillvara på så mycket kunskap och kompetens som möjligt. Tar vi tillvara på olikheterna så tar vi också tillvara på medarbetarna och deras erfarenhet och det behövs. Så vi behöver män, kvinnor, gamla, unga, födda här, födda i något annat land eller vad det nu är, vi behöver duktiga människor och de finns överallt så då måste vi ju ta tillvara på dem.”

(Avdelningschefen i intervju, 2018)

Som en del i att ta tillvara på dessa olikheter förklarade avdelningschefen att jämställdhetsarbetet är en viktig del, eftersom det är kanske den lättaste parametern att mäta. Att mäta ålder är svårare, för att inte tala om att få en bild om etnicitet som inte bara är moraliskt tivelaktigt men även strängt begränsat av lagstiftningen. Därmed är jämställdhet en bra ände att börja i, menar hon, eftersom det går att mäta och att tydligt se vad resultatet innebär.

”Vi har ju sett en ganska lång tid nu att vårt jämställdhetsarbete fungerar och det gör att vi kan lägga mer fokus på de andra aspekterna. Men vi glömmer ju inte bort vårt jämställdhetsarbete för det, men när vi vet att det går som vi vill har vi möjlighet att utveckla vårt mångfaldsarbete också.”

(Avdelningschefen i intervju, 2018)

Att undersöka andra aspekter av mångfald som arbetsgivare är som tidigare nämnt svårt, inte minst ur etisk och legal aspekt. Det är dock någonting som diskuteras återkommande inom ledningsgruppen och på HR-enheten, men då i mer breda ordalag där det fokuseras på att tala om varför det är viktigt snarare än hur det ser ut. Respondenten påpekade att jämställdhetsarbetet rörande genus är en väldigt viktig del av mångfaldsarbetet och att detta kommer att fortsätta, men hur de andra aspekterna ska utvecklas och styrningen av dessa är svårt att veta. En av fördelarna med jämställdhetsarbetet menade avdelningschefen var att det funnits ett tydligt mål; det underrepresenterade könet ska utgöra minst 40%. Detta har gjort att det blivit tydligt hur det går och i vilken riktning, vilket har gjort att diskussionerna och styrningen blivit mer konkret, vilket kan illustreras av coachningen av de seniora rådgivarna. Eftersom det, enligt henne, inte går att sätta upp mål för andra aspekter av mångfaldsarbetet sätter det käppar i hjulet för samma sorts styrning och det handlar som tidigare nämnts snarare om att styra genom att kommunicera och föra samtal kring *varför* detta arbete är viktigt.

Diskussion

Enligt Walbys fyrstegsramverk (1998) innebär det andra steget att kritik mot ojämlikhet lyfts upp och att dessa ojämlikheter ifrågasätts utan att några drastiska förändringar görs medan det tredje steget menar att den kvinnliga normen adderas till den manliga. I ramverkets fjärde steg är den manliga och kvinnliga normen, precis som i Squires (2005) transformeringsprocess, inkorporerade. Där är normerna likvärdiga med varandra och det finns inte några skillnader mellan dem. Såväl intervjuerna som hölls som den statistik som finns på könsfördelning av de

anställda på Riksbanken tyder på att den kvinnliga och manliga normen är snarlika, vilket bland annat belystes genom att fördelningen av inflytande på respektive avdelningar avspeglar den könsfördelning som finns. Dessutom har kvinnor och män samma möjligheter och rättigheter att göra karriär kombinerat med familjeliv. Det finns inte heller några löneskillnader mellan män och kvinnor på arbetsplatsen, vilket tyder på att kön påverkar vare sig positivt eller negativt vid lönesättning inom Riksbanken, utan det är arbetet i sig som avgör. Detta verkar också vara inställningen generellt på arbetsplatsen, kan en medarbetares inflytande styras av tjänst, kompetens och kunskap. Squires (2005) menar att transformering uppnås genom att gå från särkoppling genom aktivt arbete och öppenhet för frågorna, något som intervjuerna påvisade hade skett. Inte minst visade detta sig hos de som arbetat på myndigheten under 1900-talet som förklarade att arbetsplatsen då var mansdominerad men att de genom aktivt arbete med att förändra organisationen lyckats uppnå en närmast jämn fördelning av könen på nästintill samtliga nivåer och avdelningar.

Uppsatsen menar att för att kunna gå från steget särkoppling (Squires, 2005) till steget transformering så krävs motivation, vilken kan påverkas av faktorer och processer. Dessa processer och faktorer diskuteras i följande avsnitt för att förenkla för läsaren att följa med, följt av en diskussion kring hur detta jämställdhetsarbete styrs.

Processer

De bakomliggande processer uppsatsen kan se som påverkar motivationen hos de anställda är målutveckling och uppföljning. Dessa processer är starkt kopplade till ekonomistyrningen inom verksamheten och hur arbetet med att skapa, utveckla och följa upp mål på bedrivs inom alla delar av organisationen.

Policys och bankövergripande mål beslutas om och fattas av direktionen, inte sällan utifrån förslag från och diskussioner med bland andra HR-enheten och controllerfunktionen. Dessa policys och mål baseras på det arbete som bedrivits tidigare och vad resultatet av dessa har blivit. Styrningen från direktionens sida grundas således på uppföljning av arbete som gjorts dessförinnan och riktar sig främst till enhets- och avdelningschefer samt HR-enheten. De får sin tur ansvar att ta med dessa policys och mål i praktiken och verksamheten. Det är viktigt att ha både långa och korta mål för att en organisation ska kunna vara både långvarig och stabil vilket också framgick tydlig i intervjuerna. Inte minst blir även uppföljningen av dessa mål

viktig då det annars blir svårt att faktiskt utvärdera hur det går och vilka åtgärder som bör tas. Detta är något som Riksbanken tar på största allvar och har satt både långa samt korta mål som utvärderas och revideras tertialvis.

Trots att respondenterna överlag är nöjda med hur arbetet med dessa processer bedrivs så framkommer det från vissa respondenter att det finns en del otydlighet och brister bland målen som är uppsatta och vilket syfte dessa mål tjänar. Detta visar på att just målutveckling inom organisationer är ett problemfyllt område och att det kräver gediget och kontinuerligt arbete för att verkligen kunna nå ut i hela organisationen och förtydliga vad det är organisationen strävar efter och vill uppnå och hur olika mål inom organisationen hänger ihop för att skapa en större bild. Det övergripande målet om att det underrepresenterade könet ska utgöra minst 40% av medarbetarna på samtliga nivåer verkar dock ha nått ut och förståtts av nästintill hela organisationen, vilket innebär att de arbetar åt samma håll inom detta. I de flesta aspekter är detta mål redan uppfyllt och därför används det numera som en markering på när arbetet istället börjar gå åt fel håll, enligt intervju med avdelningschefen, – det vill säga när det underrepresenterade könet understiger 40% inom en avdelning, chefsgrupp eller liknande. Hur organisationen ligger till med könsfördelningen utvärderas en gång per tertial, där det fortsätter att jämföras med målet och ligga till grund för diskussioner kring och utveckling av jämställdhetsarbetet. Det mål som Riksbanken har fortsätter alltså att vara centralt för bedrivandet och hanteringen av jämställdhetsarbetet även efter dess uppfyllnad.

Faktorer

Motivationen påverkas också starkt utav de fem olika faktorer som tidigare har nämnts, vilka är lagstiftning samt de fyra olika aspekterna: hygien, struktur-, uppfattning och kunskap.

Lagstiftning

Lagstiftningen är särskilt viktig för just jämställdhetsarbetet i en organisation av den anledning att många organisationer aldrig hade börjat jobba med jämställdhet om det inte var för att nya lagar kom till som reglerade detta arbete. Självklart finns det de organisationer som aktivt arbetade med jämställdhet innan dessa nya lagar kom till men då kan en diskussion föras kring huruvida de arbetade med det för att de själva tyckte att det var en viktig punkt eller om de gjorde detta för att de såg att en förändring var på väg. Oavsett vilken av dessa anledningar

som gjorde att arbetet satte igång så är lagstiftningen en startpunkt som tvingar företag att skapa förändring och att på allvar införa förändringar i verksamheten.

Diskrimineringslagens syfte är att just motverka diskriminering och främja lika möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder. Tillsammans med den lag som kräver att de företag som uppfyller årsredovisningslagens definition av ”stora företag” måste upprätta en hållbarhetsredovisning blir dessa två kraftfulla verktyg att driva företagen till att bli mer jämställda. Detta redovisningskrav skapar det en egen vilja hos företagen då de själva vill visa upp den bästa bilden av sig själva för allmänheten och därmed blir också arbetet med jämställdhet en viktig punkt då det är särskilt aktuellt i dagens samhälle. Utan lagstiftning är det mycket möjligt att jämställdhet hade varit ett aktuellt och viktigt ämne, men som saknade slagkraft hos näringslivet där det var mycket talk the talk men inget walk the walk.

Hygienaspekter

Hygienaspekterna innefattar, som tidigare presenterats, *diversifiering*, *hälsa* och *diskriminering*, och handlar i stora drag om att organisationen tar tillvara olika bakgrunder, åldrar och kön, samt att trakasserier och diskriminering inte förekommer (Missimer et al., 2017). Patel och Buiting (2013) menar att kvinnor, i större utsträckning än män, drabbas av vad som kallas för double burden. Detta innebär att kvinnor tar mer ansvar i hemmet än vad män gör och att de samtidigt måste sköta sitt jobb och därmed inte anses lika hängivna sitt jobb på grund av att hon har andra ansvarstaganden. Under intervjuerna gavs intrycket att double burden inte existerade. Respondenterna betonade att det ansågs självklart att de anställda på Riksbanken kunde utnyttja sin rätt till att vabba och att vara föräldralediga oavsett kön. Statistiken (Uppföljning jämställdhet 2015-2016, 2016) däremot visar på att kvinnor både vad gäller VAB men framförallt föräldraledighet tar ut en betydligt större andel än män, vilket skulle kunna vara en indikation på att det finns en skev fördelning av double burden även på Riksbanken. Dessutom är kvinnorna sjukskrivna markant mer än männen, vilket även det indikerar att det finns vissa skillnader mellan könen.

När uppföljningsintervjun gjordes visade det sig dock att den skillnad som setts bland sjukskrivningarna berodde på ett fåtal allvarliga sjukdomar med tillhörande långtidssjukskrivningar och om detta togs i hänsyn så kunde det inte ses någon skillnad inom

detta område. Det betyder också att även om double burden faktiskt är påtagligt vilket visar sig i statistiken över VAB samt föräldraledigheten så verkar den inte ha någon effekt på just sjukskrivningarna.

Värt att notera är dock att det under intervjuernas gång inte upplevdes vara några problem för varken kvinnor eller män att ha rätt att ta ut VAB-dagar eller föräldraledighet, utan att attityden inom organisationen var att det är självklart att en förälder får ta hand om sitt barn, oavsett förälderns kön. Det tyder på att organisationen har förmedlat budskapet om att såväl män som kvinnor har lika rätt att vårda sina barn, men trots detta visar den statistik från organisationens interna uppföljning av jämställdhetsplanen, som presenterats tidigare i uppsatsen, att kvinnor är kraftigt överrepresenterade vad gäller att ta ut föräldraledighet. Detta skulle kunna innebära att även om Riksbanken säger att den som vill får ta ut föräldraledighet, oavsett kön, så kanske det finns andra orsaker som gör att de anställda inte känner samma sak. Vad detta beror på är svårt att säga, men anses av Riksbanken vara en särskilt svår fråga att som arbetsgivare hantera då det är ett beslut som ligger hos varje enskild familj. Att kvinnor är borta mer från arbetet riskerar dock att lämna dem på efterkälken på arbetet, vilket gör att det ändå blir någonting som påverkar organisationen på längre sikt. Därmed kan det antas att kvinnor i organisationen drabbas hårdare av double burden än män (Patel & Buiting, 2013).

HR-chefen berättade under intervjun att organisationen lagt stor vikt vid att försöka minimera diskriminering och trakasserier, vilket resulterat i en minskning av antalet trakasserier. Trakasserier påverkar troligtvis hälsan negativt på arbetsplatsen men då den låga frekvensen kan det antas att detta inte är ett problem och att hälsoaspekten som Missimer et al. (2017) lyfter fram därmed hjälper jämställdhetsarbetet. Som tidigare nämnt är fördelningen mellan män och kvinnor på olika instanser i organisationen i det närmaste jämn, men under intervjuerna lyftes ett visst fokus på att andra aspekter såsom framförallt etnisk mångfald kan behöva mer arbete vilket poängteras vara speciellt viktigt då Riksbanken ska avspegla samhällets alla delar. Det går därmed att diskutera huruvida organisationen egentligen uppfyller hygienaspekterna till punkt och pricka (Missimer et al., 2017), men på det stora hela kan ses att Riksbanken, om de inte har uppfyllt aspekterna redan, diskuterar och försöker komma fram till hur de ska arbeta med de aspekter som de inte uppnått. Ett exempel på detta är den snedfördelade föräldraledigheten, där handlingsutrymmet för arbetsgivaren anses vara snävt men att diskussionerna kring hur detta ska hanteras ändå fortgår.

Strukturella aspekter

Samtliga respondenter uttryckte att de finner en relativt stor frihet i sitt arbete, vilket tyder på att organisationen genomsyras av tillit bland medarbetare och chefer. Just *tillit* utgör tillsammans med *självorganisering* och *inflytande* de strukturella aspekterna, som handlar om hur organisationen är uppbyggd (Missimer et al., 2017). När ledarskap diskuterades under intervjuerna lyfte majoriteten av respondenterna fram just tillit som en av de allra viktigaste egenskaperna hos en chef och menade att detta var något som underlättar arbetet. Att tilliten finns i organisationen förenklar självorganiseringen (Missimer et al., 2017) i och med att ledningen inte behöver vara inblandad i allt som sker, vilket därmed bidrar till att de strukturella aspekterna uppfylls. Tydlighet i förväntningar, krav och feedback ansågs också viktigt hos chefer, vilka också förenklar självorganiseringen i och med att medarbetarna vet vad som gäller.

Inflytandet bland de anställda ter sig vara fördelat utifrån tjänst och erfarenhet, främst gällande det formella, men även det informella inflytandet. Informellt inflytande verkar dock även påverkas av personerna i sig och deras personligheter istället för exempelvis deras yrkesroll eller kön. Respondenterna var också tydliga med att det finns skillnader mellan ledare, men att dessa har att göra med hur ledaren är som person och att det inte är relaterat till hans kön. Detta säger emot vad Schuh et al. (2013) menar i sin forskning där tävlingsinriktning, beslutsamhet och bestämdhet bildar en avgörande skillnad mellan män och kvinnor. Vissa respondenter spekulerade och hade lite egna teorier om skillnader i ledarskap mellan könen men på det stora hela verkade de vara överens om att det inte finns några generella skillnader vilket stämmer med vad Dreber et al. (2011) har funnit i sin forskning.

Vid medarbetarundersökningen som genomförs vartannat år får medarbetarna en god chans att rapportera hur organisationen fungerar och vad som inte fungerar, bland annat vad gäller olämpliga beteenden eller annat som påverkar arbetsmiljön. Detta ger medarbetarna en möjlighet att lyfta problem eller annat som de upplever inte fungerar i organisationen och på så vis stärks medarbetarnas inflytande (Missimer et al., 2017) kring sådant som kanske inte är deras primära arbetsuppgift, till exempel vad gäller den sociala arbetsmiljön.

Uppfattningsaspekter

Allmän mening och meningsskapande är de två delar som tillsammans blir uppfattningsaspekterna och handlar om att det finns ett tydligt syfte som medarbetarna kan samlas kring och arbeta tillsammans mot (Missimer et al., 2017). Det är av yttersta vikt att de anställda kan ta till sig och förstå de mål som fastställs för att tydliggöra syftet inom organisationen. Hur målen uppfattas beror även mycket på hur organisationen styrs (Missimer et al., 2017). Uppfattningsaspekterna är starkt kopplade till just målen då de hjälper till att skapa en bild av vad organisationen vill åstadkomma. Ett exempel på detta inom Riksbanken är det mål som säger att det underrepresenterade könet ska utgöra minst 40% av antalet anställda vilket grundar sig i samma sak som tidigare togs upp, att riksbanken ska serva samhället och därmed behöver avspegla detsamma på bästa sätt för att kunna göra arbetet så bra som möjligt. Majoriteten av de anställda upplevde att de kände en allmän mening, då målen oftast tolkades på samma sätt, samt meningsskapande då de förstod varför dessa mål var satta som de var och tyckte framförallt att de var viktiga. Dock fanns det viss tvekan hos respondenterna, bland annat gällande nedbrytning av vissa högre direktiv och mål, vilket kan tyda på att det finns ytterligare arbete att göra inom detta område. Genom förbättring och skapandet av större förståelse kan motivationen hos de anställda öka och således bidra till en mer effektiv organisation.

På en högre nivå ter sig dock syftet tydligare och blir någonting de som arbetar närmare detta strävar efter. Det kan vara svårt att se detta syfte på en lägre nivå, och även om tydliga mål finns kan det vara svårt att se hur de är kopplade till det överliggande syftet. Huruvida de anställda verkligen kan samlas kring detta syfte genom hela organisationen är ofta en utmaning som är svårt för organisationer. De mål som medarbetarna har för sitt enskilda arbete i stort (alltså inte bara för jämställdhet) upplevs som tydliga, men exempelvis verksamhetsplaner för avdelningar eller ansvarsfördelning och tolkning av direktiv högre ifrån upplevs av anställda på lägre nivåer som relativt otydliga. Därmed hindras organisationens verksamhet från att utvecklas.

Kunskapsaspekter

Ett bristfälligt område hos Riksbanken har visat sig vara kunskapsspekterna (Missimer et al., 2017), som innefattar *kompetens* och *lärande* och handlar om in- och utlärningsprocesser och organisationens förmåga att tillvarata dessa. Endast en av respondenterna sade sig ha tid för lärande och reflektion kring jämställdhetsarbetet på arbetstid, medan resterande menade att det

inte behövdes eftersom arbetet fungerar. Vad eventuell tid för reflektion och lärande hade kunnat ge är dock inte känt, och hade potentiellt sett kunnat ge ett ännu bättre resultat. Inte heller uppgav respondenterna att detta är något som får särskilt mycket utrymme eller diskuteras medarbetare, avdelningar eller arbetsgrupper emellan. Bristen på diskussion indikerar att arbetet inte får särskilt mycket plats vilket begränsar möjligheterna för kunskapsöverförande inom organisationen. Detta i sin tur hindrar det organisatoriska lärandet. I framtiden kan detta möjligtvis skapa problem ifall exempelvis stora delar av de anställda skulle bytas ut.

Intressant är att Riksbanken väljer att coacha vissa anställda för att de ska kunna utvecklas och få den erfarenhet som krävs för att kunna ta sig an större uppdrag inom organisationen men att respondenterna gör tydligt att de inte anser sig ha tid för reflektion och lärande. Dessa bör gå hand i hand då en kontinuerlig överföring av kunskap inom organisationen per definition hjälper anställda att utvecklas. Varför respondenterna inte anser sig ha tid för detta skulle kunna bero på bristande kommunikation. Även områden som mål och syfte har visat sig svåra att kommunicera. Vikten av en tydlig kommunikation gör sig uppenbar här och är något som redan tidigare identifierats som viktigt för att jämställdhetsarbetet ska fungera. Genom att utveckla och förbättra sin kommunikation kan Riksbanken göra sina mål och syften tydligare vilket inte bara stärker arbetet gällande jämställdhet, utan också inom andra områden.

Ekonomistyrning

De processer och faktorer som påverkar motivationen hos de anställda är i sin tur styrd på ett övergripande plan av hur ekonomistyrningen är utformad inom organisationen. Det ekonomistyrningspaket som består av både formella och informella styrmedel (Malmi & Brown, 2005) är vad som i slutändan skapar förutsättningarna för att de bakomliggande processerna och faktorerna skall fungera på ett bra sätt och på så sätt motivera de anställda.

Inom Riksbanken kan se tydliga kopplingar till både de formella och informella styrmedlen sett utifrån den kategoriindelning som Malmi och Brown (2005) väljer att använda. Kulturstyrning, planering och administrativ styrning är något som tycks vara en viktig punkt för Riksbanken då organisationen är noga med att poängtera att de värderar sådant som mångfald och att alla ska ges samma möjligheter att arbeta på riksbanken oavsett etnicitet, kön, ålder med flera andra aspekter. Flera av respondenterna menar att organisationen via

rekryteringen försöker skapa en så diversifierad arbetsgrupp som möjligt för att bredda perspektiven inom Riksbanken. Trots detta kan effektiviteten ifrågasättas av detta och huruvida de anställda, när det väl kommer till kritan tror på denna kultur (Langfield-Smith, 1997), då det i statistiken kan ses skillnader i framförallt föräldraledighet samt VAB-dagar trots att alla respondenter under intervjuerna menade att det ansågs fullt naturligt att ta ut föräldraledighet oavsett kön.

En av respondenterna att det finns en svaghet i organisationen i form av att det finns en viss rädsla att göra fel och att medarbetare och chefer därför inte alltid vågar fatta vissa beslut. Att medarbetare är rädda för att göra fel kan vara ett tecken på att organisationskulturen har vissa brister och att den kulturella styrningen därmed kan stöta på patrull (Malmi & Brown, 2008). Enligt Malmi och Brown (2008) sträcker sig den kulturella styrningen över de andra styrningsaspekterna som ett täcke och genomsyrar all styrning, vilket skulle kunna betyda att problem i den kulturella styrningen medför käppar i hjulet även för andra styrmedel.

Att Riksbanken även jobbar med planering visar sig tydligt både utifrån de långsiktiga samt kortsiktiga mål som förvandlas till verksamhetsplaner för de olika avdelningarna. Dock har det visat sig vara problemfyllt att tydliggöra dessa målen utifrån de intervjuer som gjordes och även om arbetet bedrivs aktivt med den här biten av styrning finns det arbete kvar att göra inom detta område. Den administrativa styrningen verkar ha fått en större inverkan på organisationen vilket styrks av de två respondenterna som varit på riksbanken under en längre tid och därmed sett hur mycket saker och ting har förändrats genom årens gång. Direktionsledamoten sade under intervjuerna att mycket av hennes arbete handlar om att sätta policys, mål och följa upp dessa vilket är just både administrativ styrning och planering.

Något som inte finns på Riksbanken är formella system som gör att anställda kan få bonusar eller andra finansiella belöningar. Dock finns det möjlighet att dessa belöningar tar form på informella vis (Malmi & Brown, 2008), vilket skulle kunna vara genom att få mer frihet eller mer respekt av sina kollegor. Detta är emellertid bara en spekulation då detta inte framgick i intervjuerna och det kan även diskuteras huruvida detta faktiskt är en nackdel eller om det faktiskt kan vara en form av informell styrning under den administrativa styrningsdelen som en arbetsgivare gärna ser då det kan öka motivationen hos de anställda.

Styrning av jämställdhet hos Riksbanken

Sammantaget utifrån Walbys fyrstegsmodell (1998) kan det argumenteras för att Riksbanken och dess jämställdhetsarbete hamnar någonstans emellan det tredje och fjärde steget. På det stora hela har de kommit långt i sitt arbete med att skapa en könsneutral norm men det finns fortfarande inslag kvar av en manlig sådan. Tecken som styrker denna tes är en mansdominerad kår av seniora rådgivare. Huruvida det kan antas att hela organisationen kan ses befinna sig i fjärde steget kan diskuteras, eftersom det uppenbarligen finns delar av den som inte har kommit lika långt i sin utveckling utan snarare kanske befinner sig närmare steg två. Squires (2005) transformering verkar däremot utvecklats långt inom Riksbanken, särskilt jämfört med hur organisationen såg ut under förra millenniet. För att Riksbanken och andra organisationer ska kunna förbättra sig och gå från det tredje steget till det fjärde och uppnå transformering är det viktigt att de förstår motivationens roll och hur dess bakomliggande faktorer påverkar medarbetarna. Lagstiftning är i grund och botten det som många organisationer behöver för att verkligen börja arbeta med jämställdhet och utan denna faktor så fastnar många organisationer i tomt prat kring hur de ska utveckla sig inom detta område. I intervjuerna var det tydligt att mål var väldigt viktigt för medarbetarna och vilket kan antas att andra organisationer har mycket att lära sig men samtidigt mycket att vinna. Tydliga mål som är kommunicerade på ett bra sätt var något som flera av respondenterna poängterade som viktigt för dem själva. Om detta är en styrka hos organisationen så kommer det att öka motivationen hos de anställda och detta i sin tur kan leda till det fjärde steget, transformering.

Något som blivit tydligt under uppsatsens gång är också att Riksbanken inte fokuserar på jämställdhet mellan kön utan mer på jämställdhet i allmänhet. Detta gör att deras definition på jämställdhet innefattar andra faktorer som ålder och etnicitet utöver kön. Således skiljer sig uppsatsens fokus på jämställdhet från Riksbankens. Då den teoretiska referensram som valts också har fokuserat på jämställdhet mellan kön medför det en begränsning då de faktorer utöver kön som Riksbanken inkluderar i sin definition av jämställdhet inte kan analyseras. En positiv sak med det är att uppsatsen har visat att det finns mycket forskning gjord på jämställdhet mellan könen men att det borde göras mer forskning på jämställdhet som innefattar fler faktorer. För att kunna analysera organisationer och på ett framgångsrikt sätt konkretisera vad som gjort dessa organisationer så lyckade när det kommer till jämställdhet så behöver spektrumet vidgas och inkludera fler faktorer, vilket i nuläget saknas inom forskningen kring jämställdhet.

Slutsats

Syftet med denna uppsats har varit att undersöka hur jämställdhetsarbetet på en statlig myndighet har utvecklats och bedrivs idag. Vidare ämnade uppsatsen att titta på vilka processteg och faktorer som har varit viktiga.

Uppsatsen har byggt på intervjuer av medarbetare i en organisation med välfungerande jämställdhetsarbete, vilket innebär att lyckosamma lösningar snarare än misslyckade arbetsformer har studerats. Att uppsatsen bygger på just intervjuer ger en begränsning på respondenternas bredd, vilket uppsatsen försökt hantera genom att välja anställda med olika tjänster och på olika nivåer i organisationen. Samtidigt innebar intervjuerna möjlighet att gå in mer på djupet och få en bättre förståelse för deras arbete. Uppsatsen har ämnat att se till vilka faktorer och processer som har varit viktiga för motivationen för det jämställdhetsarbete som bedrivs på Riksbanken, för att se på vilket sätt dessa har påverkat den. Utöver intervjuerna har av Riksbanken internt framtagen statistik redovisats och diskuterats, framförallt i en uppföljande intervju med en av de tidigare respondenterna.

Den statistik och de intervjuer som genomfördes indikerar att jämställdhetsarbetet på Riksbanken har ansetts välfungerande under de senaste åren och således har det utvecklats i en redan fungerande miljö. Arbetet har utvecklats av främst HR-enheten men bedrivs på samtliga avdelningar och enheter inom organisationen, vilket gjort att arbetet kunnat bli en del av den större delen av organisationen och på så vis blivit integrerad i den dagliga verksamheten. Jämställdhetsarbetet har med andra ord utvecklats till att bli en naturlig del av hela verksamheten, istället för att vara särkopplat och enbart på exempelvis HR-enheten. De svar som uppsatsen har fått har visat på att det verkar finnas en viss skillnad mellan hur jämställdhetsarbetet *upplevs* fungera och hur det faktiskt fungerar, vilket exempelvis kan illustreras av den bild som gavs av föräldraledighet under intervjuerna i förhållande till hur siffrorna visade att det såg ut. Under intervjuerna gavs intrycket att föräldraledighet var en icke-fråga eftersom det ansågs vara lika självklart att få ta ut oavsett kön, medan statistiken visade att kvinnorna tar ut ungefär dubbelt så mycket föräldraledighet som männen.

Uppsatsen har inte funnit att det finns några skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap utan att ledarskapsegenskaper snarare är knutet till individen som besitter dem. En av de starkaste anledningarna till att arbeta med jämställdhet har varit viljan att avspegla samhället

och för att skapa dynamiska arbetsgrupper med olika infallsvinklar, med andra ord har motivationen hos medarbetarna och organisationen varit stark. Kombinationen av att jämställdhet upplevs viktigt och att det finns en vilja att arbeta med det samt att målen och uppföljningen av detsamma görs på ett tydligt sätt bidrar till att organisationer kan nå ett transformeringsstadium inom jämställdhet. Motivationen till att arbeta med jämställdhet i organisationen har länge varit stark och är en av förklaringsvariablerna till varför organisationen kommit så pass långt i sitt arbete, varför det har varit intressant att se till vilka processer och faktorer som påverkat denna motivation.

De två *processer* som visats särskilt viktiga är målutveckling och uppföljning, då dessa har bidragit till att skapa motivation hos de anställda genom att göra arbetets riktning mer konkret och någonting som kan delas av hela organisationen så att alla arbetar åt samma håll. Det har dock funnits att nedbrytning av mål i organisationen kan vara svårt, vilket på så vis kan bidra till en frustration hos medarbetarna och i sin tur bryta ned motivationen hos dem. Tydliga mål för medarbetarna har varit mycket viktiga samt hur dessa kommunicerats genom organisationen. Målen bör vara tydliga och precisa, så att de lätt kan förstås av alla de berör och att de uppfattas på samma sätt. Utöver det är uppföljningen av målen en nödvändig faktor för medarbetarna då de annars riskerar att bortprioritera målen. Med hjälp av uppföljningen visas det tydligt hur det går för arbetet och vad som behöver läggas mer resurser vid, samtidigt som det ger underlag för vidareutveckling av målen och arbetet. Det innebär alltså att uppföljningen är det som lägger grunden för målutvecklingen; det som kommer fram i uppföljningen är det som diskuteras inom bland annat ledningsgruppen och direktionen och blir således det som de nya målen baseras på. Uppföljningen ger förutom detta underlag för diskussion även en möjlighet till att identifiera vilka aspekter som går åt rätt respektive fel håll, för att kunna fånga upp dessa och agera inom rimlig tid.

Uppsatsen har även visat att de bakomliggande *faktorerna* till motivation är av stor betydelse för jämställdhetsarbetets framgång, där bland annat lagstiftning är en av de främsta faktorerna. Lagstiftning har trott sig vara en starkt bidragande faktor i och med att detta ställer hårda krav på att organisationer måste börja arbeta med jämställdhetsfrågor och på så vis har den ökat motivationen hos organisationen. Lagstiftningen har för Riksbanken inneburit att de bland annat är skyldiga att redovisa både delar av sitt jämställdhetsarbete samt dess resultat för allmänheten, vilket har bidragit till att organisationen blivit än mer motiverad till att göra bra ifrån sig. Att visa ett knapphändigt arbete med lika knapphändigt resultat anses inte vara något

organisationer vill utsätta sig för och arbetar således istället mer med frågorna för att undvika en sådan situation. Denna lagstiftning har med andra ord varit en extern pådrivande faktor för Riksbanken, vilket indikerar att lagstiftning kan vara ett effektivt instrument för att öka motivationen. Exakt hur en lagstiftning bör se ut för att vara som mest motiverande kan inte uppsatsen svara på, men uppsatsens resultat indikerar ändå att lagstiftning har en tydlig påverkan på motivationen.

Hygien-, uppfattnings-, kunskaps- och strukturella aspekter har även de visat sig vara viktiga faktorer för att kunna skapa en stabil grund för att ha möjlighet att genomföra jämställdhetsarbete inom en organisation, om än för Riksbanken i varierande grad. För Riksbanken har särskilt hygien- och uppfattningsaspekterna varit centrala, där hygienaspekterna har handlat om att skapa en trygg arbetsmiljö och exempelvis ge utrymme för att män och kvinnor inte ska behandlas olika vad gäller föräldraledighet eller VAB-dagar. Dessa hygienaspekter har varierande resultat, som tidigare nämnts skiljer sig föräldraledigheten markant åt mellan könen, men är någonting som kontinuerligt diskuteras på olika nivåer inom organisationen. Att hygienaspekterna ska fungera tas på allvar av Riksbanken, vilket gör att de påverkar motivationen inte minst för att de är så starkt sammankopplade med jämställdhetsarbetet. Vad det är jämställdhetsarbetet syftar till och vad det är för mål uppfattas som nästintill totalt entydigt inom organisationen, vilket innebär att uppfattningsaspekterna gör att samtliga medarbetare arbetar åt samma håll och förstår varför de gör det. Detta påverkar också i sin tur motivationen, eftersom arbetet genomförs tillsammans och det är tydligt vad det är menat att leda till. De strukturella aspekterna har gett organisationen utrymme att arbeta med jämställdhetsarbetet på olika instanser och nivåer, samtidigt som organisationen verkar vara sådan att den som, oavsett kön eller arbetstitel, har en god idé kan få gehör för denna. I hela organisationen, med enstaka undantag, uppfylls målet om att det underrepresenterade könet ska överstiga minst 40% oavsett enhet, avdelning eller chefsgrupp. Detta visar på att den struktur som Riksbanken har ger möjlighet för jämställdhetsarbetet att fungera och således har även de strukturella aspekterna visat sig vara viktiga för motivationen.

Det är dock diskutabelt huruvida kunskapsaspekterna har haft någon nämnvärd påverkan på motivationen, då detta inte visats sig vara särskilt vare sig befintligt eller prioriterat inom Riksbanken. Vad detta uteblivande har inneburit för motivationen har uppsatsen inte behandlat, men det kan vara ett förslag för framtida studier att se vad kunskapsaspekter har för påverkan på motivation.

Såväl informella som formella styrmedel har gått att finna för styrningen av Riksbankens jämställdhetsarbete, vilka oftast arbetar tätt ihop och med varandra. Det som av Malmi och Brown (2008) presenteras som kulturstyrning, planering och administrativ styrning har visats speciellt viktiga för Riksbanken, medan finansiella bonussystem inte går att finna alls. Jämställdhetsfrågor diskuteras för att skapa en accepterande social arbetsmiljö, vilket är en form av kulturstyrning, samtidigt som konkreta mål på både lång och kort sikt sätts upp för att styra arbetet åt samma håll, vilket är tydlig styrning genom planering av Riksbanken. Uppsatsen har dock funnit att det finns vissa problem inom organisationen och dess styrning, exempelvis har det visat sig finnas en rädsla för att göra fel och att fatta beslut. Detta indikerar att organisationskulturen kanske inte är så accepterande som det är tänkt, vilket ställer till problem för såväl kulturstyrningen som de andra formerna av styrning.

Studiens bidrag till forskningen är att motivation för jämställdhetsarbete påverkas av en mängd faktorer och processer, men att några av dem är mer viktiga än andra. Som faktorer har studien visat att målutveckling och uppföljning är viktiga för att öka och behålla motivationen i en organisation, medan särskilt viktiga faktorer har varit lagstiftning inom området samt hygien-, uppfattnings och strukturella aspekter som skapar en organisation där arbetet ges möjlighet att växa och bedrivs. Hur detta arbete styrs beror på organisationen, men uppsatsen har indikerat att speciellt kulturstyrning, planering och administrativ styrning kan vara speciellt effektfulla, inte minst när de används samtidigt. Styrningen har bland annat skett genom att sätta upp tydliga mål, vilka på ett lyckosamt sätt har förståtts på samma sätt och implementerats i nästintill hela organisationen och på så vis har motivationen ökat. Viktigt att poängtera är att en enskild faktor eller ett processteg i sig inte räcker för att anse att motivationen är tillräcklig för att kunna bedriva ett bra jämställdhetsarbete, utan att dessa behöver användas i samspel med varandra för att de ska bli effektfulla. Studien menar att det är när motivationen är tillräckligt stark som en organisations jämställdhetsarbete kan ta sig från steget *särkoppling* (Squires, 2005) till slutsteget *transformering* (ibid.) och på så vis kunna antas vara en välfungerande del av hela organisationen.

Under uppsatsen arbete har det trätt fram brister inom den existerande forskningen, då befintlig genusforskning ser på jämställdhet mellan kön särkopplat från andra faktorer inom mångfald, till exempel etnicitet och ålder. Den empiriska insamlingen som gjorts för uppsatsen har dock visat på att detta arbete går hand i hand och arbetas med tillsammans som en stor helhet och därför innebär det viss problematik att då fränkoppla dessa områden i studier. Arbetet med

jämställdhet mellan könen är en del av ett större mångfaldsarbete med fler aspekter, men dessa aspekter har inte tittats på tillsammans i forskningen och därför finns det mycket kvar att undersöka inom mångfald och jämställdhet, inte minst kopplat till styrning. Därmed bidrar uppsatsen även med att belysa problematiken i att dela upp jämställdhet mellan kön med andra mångfaldsaspekter, då detta dels gör det svårare att komma fram till nya bidrag inom området och dels sårar på någonting som kanske inte bör säras på. Från författarna kommer därför förslaget till vidare forskning att se på jämställdhet mellan könen tillsammans med andra aspekter, såsom till exempel bakgrund eller ålder. Andra förslag till vidare forskning är att se varför jämställdhetsarbetet i andra organisationer *inte* fungerar lika bra som hos Riksbanken eller överhuvudtaget. Slutligen hade det varit spännande att jämföra Riksbankens jämställdhetsarbete med andra europeiska centralbankens, eftersom Riksbanken enligt Bloomberg (Bosley et al., 2018) är den centralbank i Europa som är mest jämställd.

Källförteckning

- Adamczyk, A. (2016). Why Women Talk Less Than Men At Work. Time. <http://time.com/money/4450406/men-interrupt-talk-more/> Hämtad 2018-07-19.
- AllBright (2016). Var femte ledare nu kvinna. https://static1.squarespace.com/static/5501a836e4b0472e6124f984/t/587ca42a9de4bbb43ffb3dd1/1484563505326/AllBrightrapporten+2016_Digital.pdf Hämtad 2018-03-03.
- Arbetsgivarverket (2017). Chefer. <https://www.arbetsgivarverket.se/nyheter--press/fakta-om-staten/loner/chefer/> Hämtad 2018-04-03.
- Arbetsgivarverket (2018). Sjukfrånvaro. <https://www.arbetsgivarverket.se/nyheter--press/fakta-om-staten/halsa--arbetsmiljo/sjukfranvaro/> Hämtad 2018-06-27.
- Bell, E. och Bryman, A. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Liber.
- Bosley, C., Tartar, A. och Meakin L. (2018). Women are hard to find at top echelons of global central banks. Bloomberg, 2018-03-08. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-03-08/women-are-hard-to-find-at-top-echelons-of-global-central-banks> Hämtad 2014-04-21.
- Dreber, A., von Essen, E. och Ranehill, E. (2011). Outrunning the gender gap – boys and girls compete equally. SSE/EFI Working Paper Series in Economics and Finance, nummer 709, mars 2011. <https://swopec.hhs.se/hastef/papers/hastef0709.pdf> Hämtad 2018-04-13.
- Eriksson-Zetterquist, U. och Renemark, D. (2011). Jämställdhet i organisationer: hur förändring görs hållbar. Liber, Malmö, första upplagan.
- Gali Cinamon, R., och Rich, Y. (2002). Gender Differences in the Importance of Work and Family Roles: Implications for Work–Family Conflict. Sex Roles, volym 47, nummer 11/12, 2002. <https://link.springer.com.ezproxy.ub.gu.se/content/pdf/10.1023%2FA%3A1022021804846.pdf> Hämtad 2018-07-19.
- Kocmanová, A., Hrebicek, J., och Docekalova, M. (2011). Corporate governance and sustainability. Economics and Management, volym 16, 2011. https://www.researchgate.net/publication/228461240_CORPORATE_GOVERNANCE_AND_SUSTAINABILITY Hämtad 2018-07-01.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. Accounting, Organizations and Society, volym 22, nummer 2, februari 1997. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368295000402?via%3Dihub> Hämtad 2018-07-01.
- Lueg, R. och Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. European Management Journal, volym 34, 2016.

https://ac-els-cdn-com.ezproxy.ub.gu.se/S026323731500105X/1-s2.0-S026323731500105X-main.pdf?tid=f4f9c9ce-aec3-4ef5-bec4-a60239062d16&acdnat=1530467517_932a6fe6bc4ad6d3f290e15d3f8b762e Hämtad 2018-07-01.

Malmi, T. och Brown, D.A. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, volym 19, nummer 4, December 2008. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500508000401> Hämtad 2018-07-01.

Mann, M. (1986) *The Sources of Social Power*. Cambridge University Press, 2005.

Missimer, M., Robèrt, K-H. och Broman, G. (2017). A strategic approach to social sustainability – Part 1: exploring the social system. *Journal of Cleaner Production*, 2017, nummer 140, sid. 32-41. <https://www.sciencedirect-com.ezproxy.ub.gu.se/science/article/pii/S0959652616302645> Hämtad 2018-03-28.

Missimer, M., Robèrt, K-H. och Broman, G. (2017). A strategic approach to social sustainability – Part 2: a principle-based definition. *Journal of Cleaner Production*, 2017, nummer 140, sid. 42-52. <https://www.sciencedirect-com.ezproxy.ub.gu.se/science/article/pii/S0959652616303274?via%3Dihub> Hämtad 2018-03-28.

Nationalencyklopedin (u.å.) Jämställdhet. <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/j%C3%A4mst%C3%A4lldhet> Hämtad 2018-03-27.

Owen, D. (2008). Chronicles of wasted time? A personal reflection on the current state of, and future prospects for, social and environmental accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, volym 21, nummer 2, 2008. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09513570810854428> Hämtad 2018-07-01.

Patel, G. och Buiting, S. (2013). Gender differences in leadership styles and the impact within corporate boards. *The Commonwealth Secretariat, Social Transformation Programmes Division*, juni 2013. <http://www.cpahq.org/cpahq/cpadocs/Genderdiffe.pdf> Hämtad 2018-03-14.

PwC (2016). Lagstadgad hållbarhetsredovisning från 2017. <https://www.pwc.se/sv/publikationer/finansiell-rapportering/lagstadgad-hallbarhetsrapport-fran-2017.html> Hämtad 2018-04-03.

Riksbanken (2010–2018). Teritaluppföljningar, åren 2010 – 2018. Mottaget 2018-06-21.

Riksbanken (2017). Hur många jobbar på Riksbanken? <https://kundo.se/org/riksbank/d/hur-manga-jobbar-pa-riksbanken/> Hämtad 2018-04-06.

Riksbanken (2018). Riksbankens uppdrag. <https://www.riksbank.se/sv/om-riksbanken/riksbankens-uppdrag/> Hämtad 2018-04-04.

- Riksdagen (2008). 2008 års redogörelse för företag med statligt ägande. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/skrivelse/2008-ars-redogorelse-forforetag-med-statligt_GV03120 Hämtad 2018-04-03.
- Riksdagen (2017). Diskrimineringslag. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567 Hämtad 2018-04-03.
- Roth, H. P. (2008). Using cost management for sustainability efforts. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, volym 19, nummer 3, februari 2008. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/jcaf.20381> Hämtad 2018-07-01.
- SCB (2017). Andel kvinnor och män i chefspositioner. <http://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/tabell-och-diagram/andel-kvinnor-och-man-i-chefspositioner/> Hämtad 2018-03-08.
- SCB (2018). Myndighetschefer 2017. <https://www.scb.se/sv/Hitta-statistik/Temaomraden/Jamstalldhet/Indikatorer/Jamn-fordelning-av-makt-och-inflytande/Representation-i-offentlig-sektor/Myndighetschefer-2017/> Hämtad 2018-04-03.
- Schuh, C., Hernandez Bark, A.S., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P., Van Dick, R. (2013). Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation. *Journal of Business Ethics* (2014) 120:363. <http://jandmparker.net/college/Gender%20Differences%20in%20Leadership%20Role%20Occupancy.pdf> Hämtad 2018-03-10.
- Statskontoret (2009). Ska myndigheter göra hållbarhetsredovisningar? <http://www.statskontoret.se/upload/publikationer/2009/200917.pdf> Hämtad 2018-04-03.
- Squires, J. (2005). Is Mainstreaming Transformative? Theorizing Mainstreaming in the Context of Diversity and Deliberation. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, volym 12, nummer 3, 1 oktober 2005, sid. 366–388. <https://academic.oup.com/sp/article/12/3/366/1679264> Hämtad 2018-04-04.
- Trafikverket (2015). Vägen till Trafikverket. https://trafikverket.ineko.se/Files/sv-SE/11647/RelatedFiles/100742_Vagen_till_Trafikverket_webb_opt.pdf Hämtad 2018-04-06.
- Walby, S. (1988). Gender Politics and Social Theory. *Sociology*, vol. 22, no. 2, maj 1988, sid. 215-232. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0038038588022002004> Hämtad 2018-04-03.
- Wittbom, E. (2005). Att spränga normer – om målstyrningsprocesser för jämställdhetsintegrering. Företagsekonomiska institutionen, Stockholms Universitet. <http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:202293/FULLTEXT01.pdf> Hämtad 2018-04-04.
- Wittbom, E. (2015) Management control for gender mainstreaming – a quest of transformative norm breaking. *Journal of Accounting & Organizational Change*, volym 11 nummer 4, sid. 527-545. <https://www-emeraldinsight-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/pdfplus/10.1108/JAOC-08-2012-0069> Hämtad 2018-03-26.

Bilaga 1: Intervjuguide

1. Hur ser könsfördelningen ut på din avdelning?
2. Vad skulle du säga att det är att inneha inflytande över andra på din avdelning?
3. Om du tänker på fördelningen av inflytande på din avdelning, skulle du säga att det reflekterar hur könsfördelningen ser ut?
4. Vad är jämställdhet för dig?
5. Jobbar du med jämställdhet i ditt arbete?
6. Har du något utrymme för lärande och reflektion kring dessa frågor på arbetstid?
7. Vad får du för uppföljning för ditt jämställdhetsarbete?
8. Hur arbetar Riksbanken med jämställdhet?
9. Upplever du att fokus har förändrats på jämställdhet sedan du började på Riksbanken?
10. På vilket sätt tycker du att ert jämställdhetsarbete förbättrar eller försämrar arbetsplatsen?
11. Vad tycker du att andra organisationer kan lära sig av ert jämställdhetsarbete?
12. Hur upplever du attityden kring jämställdhet på din avdelning?
13. Upplever du att du har mål satta för ditt arbete i allmänhet?
14. Upplever du att de satta målen följs upp på ett organiserat sätt?
15. Upplever du att din avdelning jobbar mot samma mål?
16. Upplever du stor frihet i ditt arbete, kan du styra vad du ska göra och hur du ska göra det?
17. Finner du variation i ditt arbete?
18. Vilka egenskaper är särskilt viktiga hos en bra chef?