

Kandidatuppsats i Offentlig Förvaltning HT15

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Erica Björklund

Matilda Hermansson

Handledare: Lena Lindgren

Examinator: Stig Montin

”Sitt stilla i båten”

En studie om tillämpningen av jämställdhetsintegrering på
Skatteverket



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Sammanfattning

Examensarbete:	15 hp
Kurs:	Kandidatuppsats i Offentlig Förvaltning FH1504
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	HT 2015
Handledare:	Lena Lindgren
Examinator:	Stig Montin
Nyckelord:	Jämställdhetsintegrering, könsfördelning, rekryteringsprocess, statlig myndighet, kompetensbaserad rekrytering
Syfte:	Syftet med denna studie är att se om och i så fall hur arbetet med jämställdhetsintegrering kan förändra myndighetens könsfördelning.
Teori:	Uppsatsen utgår från det teoretiska perspektivet översättningsteori där studiens empiriska fynd tolkas utifrån en analysmodell med dimensionerna jämställdhetsintegrering, rekryteringsprocessen och könsfördelning.
Metod:	En kvalitativ fallstudie utförd med hjälp av semistrukturerade samtalsintervjuer med tematiska frågor utifrån uppsatsens analysmodell.
Resultatet:	Jämställdhetsintegrering <i>kan</i> indirekt påverka myndighetens könsfördelning genom att kompetensbaserad rekrytering har införts. Fallstudien konstaterar att det finns flera aspekter som kan påverka myndighetens könsfördelning.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Inledning	4
Problemformulering.....	4
Uppsatsens syfte	5
Tidigare forskning	6
Uppsatsens disposition	7
Teoretisk referensram	8
Skandinavisk institutionell teori	8
Översättningsteori - översättning av idéer.....	9
Analysmodell	12
Metod	13
Val av fall	13
Tillvägagångssätt	13
Urval	14
Etiska riktlinjer	14
Genomförande.....	15
Validitet och reliabilitet	15
Bakgrund	16
Jämställdhetspolitik.....	16
Jämställdhetsintegrering i Sverige	16
Jämställdhetsintegrering i myndigheter.....	17
Rekryteringsprocessen	20
Resultatredovisning	22
Presentation av studieobjekt.....	22
Redovisning och analys av empiriska fynd.....	23
Avslutning	32
Slutdiskussion	32
Framtida forskning	34
Källförteckning	35

Inledning

Problemformulering

Det övergripande målet för jämställdhetspolitiken i Sverige är att kvinnor och män ska ha samma makt och möjligheter att forma samhället och sina egna liv. (2005/06:155) För att uppnå detta mål arbetar den statliga sektorn med handlingsplaner som gäller jämställdhetsintegrering för att bidra till ett jämställdhetsperspektiv i alla delar av sina verksamheter. De senaste tio åren har yrkeskategorin tjänstemän inom statliga myndigheter gått från att vara en mansdominerad yrkesroll till att bli en yrkeskategori som främst domineras av kvinnor¹. Paradoxalt nog, i takt med att allt mer fokus läggs på att skapa en mer jämställd statlig arbetsgivare så blir statstjänstemannarollen allt mer könssegregerad. Genom att använda oss av Czarniawska och Joerges (1996) översättningsteori som behandlar hur organisationer tar till sig förändring och hur förändringar får fäste i organisationer, avser vi att studera hur det statliga projektet med jämställdhetsintegrering förankras. På så vis blir det möjligt att belysa hur personer i yrkesroller som kan påverka könsfördelningen på myndigheten är medvetna om arbetet med jämställdhetsintegrering, och hur de sedermera reflekterar över om jämställdhetsintegrering kan bidra till påverkan på myndighetens könsfördelning.

Intresset för översättningsteori bottnar i den komplexitet som finns hos statliga organisationer då dessa ofta är strukturerade och med en byråkrati som formellt styr hur organisationen handlar. Eftersom översättningsteorin bygger på interaktion mellan människor och organisationen, blir rekryteringsprocessen intressant att studera då denna resulterar i beslut på medarbetarnivå som i slutändan kan påverka könsfördelningen på myndigheten.

Tidigare studier av begreppet jämställdhetsintegrering har främst fokuserat på hur formella jämställdhetspolitiska mål formulerats och hur genusystem påverkar jämställdheten. Forskare på området lyfter fram ytterligare ett perspektiv på hur organisationsförändringar kan studeras, nämligen dimensionen "hur" man genomför den praktiska förändringen. (Rönblom 2011, Lindholm red 2011)

1

http://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START__AM__AM0102__AM0102B/KLStabell14/able/tableViewLayout1/?rxid=5f7d0d3d-acfc-42ea-877b-7517ab20c660

Genom att använda översättningsteori vill vi bidra till ett bredare perspektiv att se på jämställdhetsarbetet inom en statlig myndighet och intresset ligger i att se om könsfördelningen kan påverkas av jämställdhetsintegreringen.

Skatteverket är därför ett intressant studieobjekt eftersom de var en av de arton pilotmyndigheter som gick in i projektet med *Jämställdhetsintegrering i myndigheter (JiM)* 2013 som en del i det nationella jämställdhetspolitiska målet. Projektet har nu pågått ett par år och det väcker nyfikenhet att studera om myndigheten har institutionaliserat jämställdhetsintegreringen i sin egna verksamhet. Myndigheten upplever själva att könsfördelningen är ojämn.

Vi frågar oss om och i sådana fall hur vårt studieobjekt har institutionaliserat jämställdhetsintegrering i den egna verksamheten och hur arbetet med jämställdhetsintegrering skulle kunna tillämpas för att förändra myndighetens könsfördelning. För att förstå vad som kan förändra könsfördelningen behöver vi studera hur jämställdhetsintegreringen kan påverka rekryteringsprocessen, som i sin tur skulle kunna förändra myndighetens könsfördelning.

Uppsatsens syfte

Syftet med denna studie är att se om och i så fall hur arbetet med jämställdhetsintegrering kan förändra myndighetens könsfördelning. Med hjälp av översättningsteori vill vi skapa förståelse för hur en organisation genomför ett förändringsarbete och hur detta tas emot av yrkesroller i positioner som skulle kunna påverka myndighetens könsfördelning. Det leder oss fram till följande forskningsfråga:

På vilket sätt kan arbetet med jämställdhetsintegrering förändra myndighetens könsfördelning?

Tidigare forskning

I det här avsnittet presenteras ett axplock av tidigare forskning på området jämställdhet som anses relevant för läsaren av ta del av. Följande forskning beskriver olika dimensioner av organisationsförändringar som bäddar in vår fallstudie i ett relevant sammanhang. Tidigare forskning bidrar också till vår kommande analys.

I tidigare forskning om jämställdhet belyser Rönnblom (2011) problematiken om hur målen och problembeskrivningarna i policys gällande jämställdhet formuleras. Rönnblom vill med sina studier synliggöra att för mycket fokus läggs på själva jämställdhetspolitiska målet än *hur* målet skall uppnås. Rönnblom menar vidare att jämställdhetspolitiska mål tenderar att vara kvantifierade eller formulerade för att man skall kunna åstadkomma en mätbarhet. Genom denna mätbarhet så skapar man en syn av jämställdhet till likhet med hur strukturer skapar kön. Genom att istället fokusera på "görandet" och genomförandet får jämställdhet ett annat uttryck.

Yancey Martin (2001) åskådliggör med sin forskning hur könsstrukturer skapas och tar uttryck på arbetsplatser. Olika könsroller ges olika förutsättningar och förväntningar, det är först genom att belysa denna problematik som förändring av könsstrukturerna kan åstadkommas. Vidare utvecklar forskningen att könssegregering är en del av hur strukturen ger utlopp på arbetsmarknaden då kvinnor och män antas ha olika funktioner inom organisationen. Könssegregeringen kan ske både medvetet men även att man undermedvetet har olika strategier vid möten av individer av respektive kön. Yancey Martin menar att kön är något som är socialt konstruerat.

Kanter (1976) tar upp gruppdynamikens påverkan på könsroller och har undersökt vad som händer med interaktionen mellan man och kvinna i grupperingar där könsfördelningen är övergripande män. Kanter utvecklar resonemanget med hur en minoritet uppfattas som något avvikande, exempelvis hur man kategoriserar ingenjörer och *kvinnliga ingenjörer*. Författaren belyser hur man synliggör minoriteten som något negativt avvikande vilket skapa en polarisering och isolering, som i sin tur leder till en förminskning av vad minoriteten faktiskt åstadkommer resultatmässigt. Genom kategorisering dras förutfattade meningar om en hel minoritetsgrupp baserat på interaktionen med ett fåtal individer. Konsekvensen av särhållande mellan man och kvinna skapar stereotypa roller som påverkas när det inte är inte finns jämställdhet i grupperingar.

Eriksson-Zetterquist (2008) belyser i sin forskning hur förebilder skapas bland anställda i en organisation. Män och kvinnor tenderar till att söka olika sig till karaktärsdrag vid utformningen av sin förebild. Beroende på kön identifieras olika styrkor hos objekten som bidrar till att de uppfattas som förebilder. Eriksson-Zetterquist menar att könsstrukturer omedvetet påverkar och en kvinna tillskrivs känslomässiga karaktärsdrag, medan män identifieras med mer praktiska drag. Studiens slutsatser är att en organisation behöver en blandning av kvinnor och män som förebilder, det räcker inte med ett fåtal kvinnor för att kunna influera och inspirera i organisationen.

Uppsatsens disposition

Kommande kapitel beskriver översättningsteori som härrör från Skandinavisk institutionell teori. Efter uppsatsens teoretiska referensram presenteras läsaren för den analysmodell som ligger till grund för uppsatsens resultatredovisning. I metodkapitlet beskrivs och motiveras utförd fallstudie och tillvägagångssätt. Som kommande steg introduceras läsaren för ett bakgrundskapitel med centrala aspekter av jämställdhetspolitik, jämställdhetsintegrering och rekryteringsprocessen. Vår resultatredovisning tar avstamp i en introduktion till studieobjektet, Skatteverket, därefter följer redovisning av kvalitativt insamlad empiri och analys av de svar våra respondenter framställt vid våra samtalsintervjuer. Uppsatsen avslutas med en slutdiskussion där vi ämnar besvara vår forskningsfråga.

Teoretisk referensram

I följande kapitel presenteras de teoretiska glasögon som genomsyrar hur uppsatsen studerar tillämpningen av jämställdhetsintegrering. Läsaren får en genomgång av Skandinavisk institutionell teori samt den del av teorin som är mest intressant, nämligen översättningsteori. Vår utgångspunkt är att översättningsteori kan hjälpa oss att förstå hur organisationer tar till sig nya idéer och förändringar samt hur dessa kan integreras i verksamheten. Kapitlet mynnar ut i en analysmodell som kommer att användas för att strukturera vår resultatredovisning.

Skandinavisk institutionell teori

Eriksson-Zetterquist (2009) beskriver utifrån den institutionella teorin en förgrening som författarna presenterar som skandinavisk institutionell teori. Detta perspektiv syftar till att skapa förståelse för *hur* organisationer påverkas och förändras. Teorin utgår från att organisering är en kombination av förändringar och stabilitet. Förändringar kan uppstå som en blandning mellan intentioner, slumpen och rådande normer men för att själva förändringen skall kunna implementeras behöver den översättas och objektifieras för att passa den rådande verksamheten. Ur Institutionell teori har också nyinstitutionell teori bildats. Skillnaden mellan den skandinaviska- och den nyinstitutionella teorin är att den Skandinaviska innefattar andra metodiska angreppssätt, resultat och teoribildningar. Czarniawska och Joerges (1996) menar att det är genom att vara mer "ute på fältet" som kritik mot tidigare teorier inom området uppstått. Verkligheten motsade tidigare teoretiker inom nyinstitutionalism. Det är organisationerna och dess praktik som varit intressant att studera inom den Skandinaviska institutionella teorin, vilket resulterat i fältnära studier av vad som faktiskt händer när organisationer genomgår förändringar. (Czarniawska & Joerges, 1996:14) Vidare framhåller teorin att beslut om förändring och *hur* förändringen sprider sig nödvändigtvis inte hänger ihop. Genom det teoretiska perspektivet vill man studera *hur* förändringen sker i praktiken. Det som också skiljer skandinavisk institutionell teori från nyinstitutionell teori är att det genom offentlighetsprincipen är möjligt att följa vägen från beslut till utfall i svenska offentliga organisationer. Utifrån skandinavisk institutionell teori är det möjligt att följa förändringens olika faser; konkretisering, integrering och associering i organisationen. För att åstadkomma förändringar i verksamheten arbetar aktörerna efter både konsekvenslogik, rationellt tänk, men även efter lämplighetslogik, vilket är kopplat till den identitet aktören knyter an till.

När förändringen genomförs sker den genom en process som teorin kallar för "översättning". Översättningsteori är verktyget för att förstå hur praktiker och strukturer sprids inom verksamheten.

Översättningsteori - översättning av idéer

När nya idéer uppstår leder det till förändring, såväl planerad som oplanerad. I sin bok *Translating organizational change* (1996) beskriver Czarniawska och Sevón att förändringar är det som avslöjar existerande organisationsmönster. När en organisation utsätts för och genomför förändringar börjar människorna i organisationen ifrågasätta och reflektera över både de normaliserade rutiner och handlingsätt som hittills råder och över de nya rutiner som förändringen innebär. Teorin om översättning har växt fram som ett alternativt synsätt på hur organisationer förhåller sig till varandra och fokus ligger på själva processen, det vill säga *hur* spridningen av idéer går till snarare än på resultatet av processen. Det är inte strategiska val och påverkan från omgivningen som styr förändringsprocessen. Istället ser man förändringen som en blandning av intentioner, slumpmässiga händelser och Institutionella normer. (Eriksson-Zetterquist,2009)

Enligt Czarniawska och Joerges (1996) handlar översättning om hur idéer om förändring förflyttas och färdas mellan olika kontexter och sammanhang. Det går däremot inte att studera processen från början till slut utan det är någonstans däremellan som fenomenet översättning kommer till. Det handlar om förhållandet mellan det som existerar och det som skapas, denna spridning är beroende av samarbetet mellan människor för att "få fart" till att spridas vidare mellan organisationer. Czarniawska och Sevón (1996) beskriver processen enligt följande:

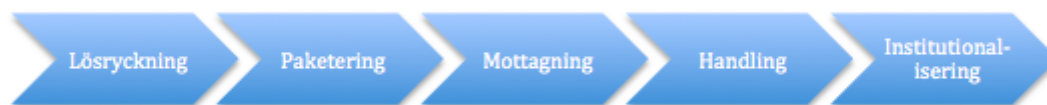
"Also, it answers the question about the energy needed for travelling:
it is the people, whether we see them as users or creators,
who energize an idea any time they translate it for their own
or somebody else's use."

Czarniawska & Sevón, 1996

Beroende på dessa interaktioner på vägen till institutionalisering kan därför idébärarna nästan oundvikligen påverka processen utifrån egen agenda. När idéerna efter sin färd landar i sitt nya sammanhang behöver de anpassas till lokal kontext, till exempel tillföras värden/värderingar för att passa in.

Enligt Czarniawska och Joerges (1996) och Sahlin och Wedin (2008) är trender ett centralt begrepp inom teorin. Idéer som cirkulerar i samhället tas ofta upp av organisationer först när de är moderna, tilltalande eller anses allmänt lovande. Precis som andra faktorer som är på modet i samhället får inte alla idéer genomslag samtidigt. Men det är vanligt att idéer provas samtidigt av organisationer inom samma fält, så kallad isomorfism.

Översättningsteorin kan förenklat beskrivas med en modell som framtagits av Czarniawska och Sevón, med stöd av andra forskare. "Översättningsmodellen" har utvecklats utifrån Berger och Luckmann (1967) och deras institutionaliseringsprocesser samt Latours (1986,1993) forsknings syn på översättning. Modellen presenterar endast en idealbild om hur en idé färdas och vilka faser den genomgår, men den hjälper oss att förstå det faktum att ett objekt, en text eller ett fenomen kan förstås olika beroende på vem det är som tolkar. Modellen ämnar även visa vilket engagemang som krävs av organisationen för att idéer ska kunna översättas och institutionaliseras. (Czarniawska & Joerges 1996)



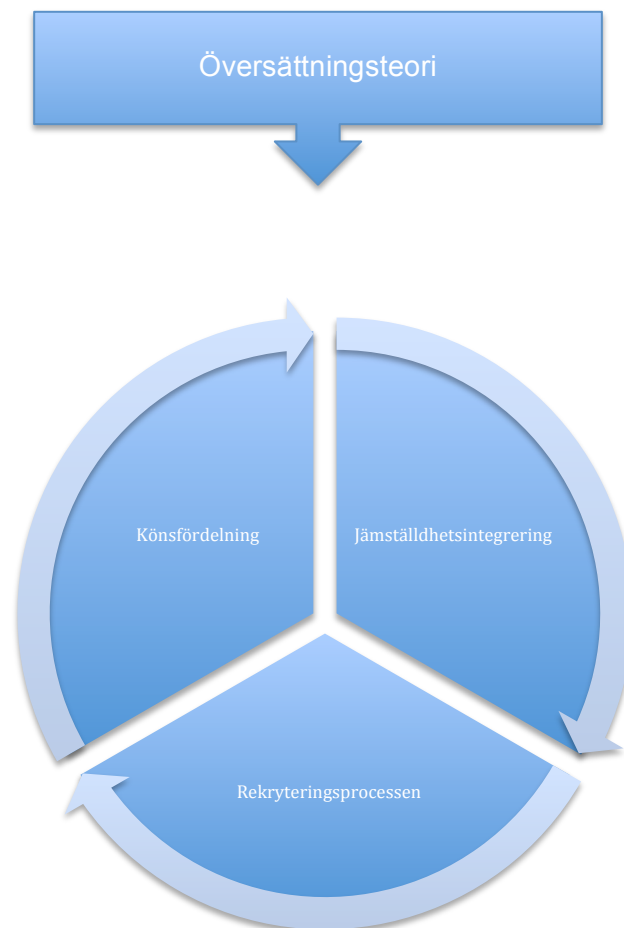
Idémodell baserad på Czarniawska och Joerges (1996)

En förutsättning för att en idé ska kunna omtolkas och färdas mellan olika kontexter är att den lösgörs ur sitt tidigare sammanhang. Som nämnt formas idéer på sin färd och omtolkas beroende på vilket nytt sammanhang den hamnar i och vilka aktörer som den berör. När idén har lämnat sin tidigare kontext behöver den objektifieras och omförpackas för att bli attraktiv och mottagningsbar i den nya organisationen. Idén behöver alltså översättas i relation till lokala praktiker och anpassas så att den är tillräckligt allmängiltigt för att passa många och för att kunna spridas vidare. Idén behöver också vara tillräckligt konkret för att organisationen ska kunna ta den till sig och identifiera sig med den. (Czarniawska & Joerges, 1996, Ponnert, Svensson, 2011) När en idé sedan möter en ny organisation möter den också befintliga handlingsmönster och inarbetade rutiner av specifik karaktär. För att mottagandet ska bli effektivt behöver idén packas upp och i den nya kontexten omsättas till handling.

Här sker möjlig redigering och kombinerings av den nya idén med de gamla strukturerna för att göra den handlingskraftig. En viktig aspekt som diskuterats och som har stor inverkan på hur idén tas emot och implementeras i organisationer är om den uppfattas som upptäckt eller påtvingad. Idén måste kunna förankras i organisationen på så sätt att den tas emot med öppet sinne och att den är relevant och tidsenlig i sitt nya sammanhang. (Czarniawska & Joerges 1996, Ponnert & Svensson, 2011) Ponnert & Svensson (2011) beskriver utifrån Latour (1998) att alla handlande aktörer i översättningsprocessen kan påverka om, och hur idén får fäste. Alla enskilda aktörer kan alltså påverka idén i olika riktning och har således individuell makt över processen. För att idéer ska anses institutionaliserade krävs det att idén tillämpas kontinuerligt vilket betyder att förändringen är implementerad. (Czarniawska & Joerges, 1996)

Analysmodell

Utifrån uppsatsens teoretiska perspektiv, översättningsteori, har följande analysmodell konstruerats. Analysmodellen är flerdimensionell och bygger på hur jämställdhetsintegrering översätts och tas emot i organisationen.



Syftet med analysmodellen är att genom översättningsteori åskådliggöra hur jämställdhetsintegrering tillämpas i vår fallstudie för att sedan kunna analysera om jämställdhetsintegrering har någon påverkan på rekryteringsprocessen och om denna sedermera har möjlighet att förändra myndighetens könsfördelning. Analysmodeller bygger på förståelsen att de olika dimensionerna kan ha en påverkan på varandra. Vi insamling av empiriskt material utformades en intervjuguide som konstruerades utifrån analysmodellens komponenter.

Metod

I kommande kapitel beskrivs och motiveras val av metod för att uppfylla studiens syfte. Här föranleder vi vårt val av fall och läsaren presenteras för studiens tillvägagångssätt, urval, viktiga etiska utgångspunkter samt genomförandet av fallstudien. Vidare diskuteras studien validitet och reliabilitet.

Val av fall

Intresset för jämställdhet fanns hos oss sedan innan och det var när Skatteverket annonserade ut ett studentuppdrag på sin hemsida som vi kontaktade dem. Det var första gången som den här specifika avdelningen utlyste ett samarbete med studenter vilket gjorde det extra spännande att bidra. Avdelningen efterlyste ett utomstående perspektiv relaterat till forskning om jämställdhet och jämställdhetsintegrering i deras verksamhet, vilket kändes som ett ämne att bygga en intresseväckande uppsats kring.

Skatteverket har varit behjälpliga genom interna kontakter som underlättat vid val av respondenter och de har förmedlat vilka personer som haft intresse för att medverka i vår studie. Vår forskningsfråga har även sitt ursprung i det studentuppdrag som Skatteverket utlyste under hösten 2015. Uppsatsen kommer inte att presenteras för Skatteverket i sin helhet vilket för oss innebär att vi kan ha ett vetenskapligt förhållningssätt till det material som samlats in.

Tillvägagångssätt

Uppsatsen är utförd som en fallstudie, med utgångspunkt i att beskriva snarare än att jämföra. (Esaiasson mfl. 2012) Uppsatsen är deskriptiv såtillvida att vi beskriver hur studieobjektet tillämpar ett integreringsprojekt, men deduktiv i förhållande till att vi analyserar utifrån ett teoretiskt perspektiv som kan förklara studieobjektets agerande (Bryman, 2011). Enligt Bryman lämpar sig en fallstudie väl för att exemplifiera ett bredare perspektiv, vilket studien avser att försöka göra i förhållande till tidigare forskning på området.

Studien har genomförts med hjälp av samtalsintervjuer, målet med intervjuerna är att synliggöra studieobjektets vardagliga arbete och hur respondenterna upplever att arbetet utförs. För att skapa en kontext till respondenternas uppfattade verklighet har vi tagit del av de dokument som berör jämställdhetsintegrering på myndigheten. Dessa dokument är viktiga för att förstå vad respondenterna har att förhålla sig till i arbetet. Intervjuerna som genomfördes är av semistrukturerad karaktär då studien vill få ut respondenternas vardagliga erfarenheter och vad jämställdhetsintegrering innebär för dem.

En semistrukturerad intervjuteknik lämpar sig bättre än en helt strukturerad version av intervjuteknik då den inte lämnar utrymme för spontana utläggningar om sådant som respondenterna anser är viktigt. (Kvale, 2009) Intervjuguiden som användes bestod av öppna frågor vilket lämnar utrymme för spontana följdfrågor utifrån de svar vi mottog, vilket gör det möjligt att utifrån situationen anpassa frågor för att få så uttömmande svar som möjligt. (Bryman, 2011)

Urval

Urvalet av respondenter har skett med hjälp av två kontaktpersoner på Skatteverkets personalenhet. Vi har haft som mål att prata med en så jämnt könsfördelad grupp som möjligt och i slutändan bestod gruppen av tre chefer, varav två kvinnor och en man samt tre rekryterare, varav två kvinnor och en man. Skatteverket som helhet har en övervägande del jurister och ekonomer i sin personalstyrka, vilket också representerades i de intervjuer med chefer vi genomförde. Rekryterarna hade varierande bakgrund inom det personal/administrativa området. Vi är medvetna om att det är en homogen grupp respondenter gällande bakgrund och ålder, men i förhållande till verksamhetens anställda anser vi att urvalet kan ses som representativt, då andelen anställda är ungefär $\frac{2}{3}$ kvinnor. Vi har även gjort en längre intervju med Skatteverkets jämställdhetskoordinator som har det övergripande ansvaret för jämställdhetsintegreringen på myndigheten.

Etiska riktlinjer

Vetenskapsrådet (2011) sätter i sin rapport "*God forskningssed*" upp fyra tydliga riktlinjer för vilka etiska krav som ska beaktas vid forskning: informationskravet, samtyckeskravet, nyttjandekravet och konfidentialitetskravet. I den här uppsatsen innebär *informationskravet* att vi vid intervjutillfällena har delgett våra respondenter hur samtalsintervjuerna kommer att användas. Deltagandet i intervjuerna har framställts som frivilligt, enligt *samtyckeskravet*, samt att respondenterna närsomhelst kunde avbryta sitt deltagande i studien. Inför intervjun beskrevs studiens övergripande syfte och intervjuens upplägg i form av tematiska frågor, vilket stämmer överens med kravet om information. I enlighet med *nyttjandekravet* har vi informerat våra respondenter om att deras personuppgifter och lämnad information endast kommer användas i vår forskning.

Enligt Vetenskapsrådet (2011) kan inte total sekretess eller anonymitet utlovas i en undersökning, eftersom forskningen som bedrivs måste kunna granskas av andra som eventuellt kan behöva validera källorna. Vid intervjutillfällena informerades dock respondenterna om att deras uppgifter kommer att skyddas så att inga obehöriga får tillgång till dem. I uppsatsen lämnas inga detaljer som skulle kunna härledas till någon specifik person. Med grund i ovanstående får även *konfidentialitetskravet* anses vara uppfyllt.

Genomförande

Vid insamlingen av empiriskt material utfördes samtalsintervjuer med anställda inom två olika yrkesroller på Skatteverket. Den första gruppen bestod av sektionschefer och den andra gruppen bestod av rekryterare tillhörande den administrativa avdelningen, ADMA.

I kommande resultatredovisningskapitel benämns sektionscheferna som respondent 1.1, 1.2 och 1.3 och rekryterarna som respondent 2.1, 2.2 och 2.3. Inför varje intervju informerades respondenten om studiens syfte, användandet av mikrofon och dator, det frivilliga deltagandet och rätten att avbryta intervjun samt hur anonymitet och personuppgifter skulle användas. Vid intervjutillfället användes en intervjuguide som har utgångspunkt i uppsatsens analysmodell med tematiska frågor gällande jämställdhetsintegrering, rekryteringsprocessen och myndighetens könsfördelning. Samtliga respondenter fick samma frågebatteri med utrymme för spontana följdfrågor. Vid varje intervjutillfälle avsatte vi och respondenten två timmar för att kunna besvara våra frågor utan att känna tidspress. När samtliga intervjuer utförts transkriberades materialet av oss personligen för att åskådliggöra vad som diskuterats under samtalen samt vilken jargong som frågeställningen medfört.

Validitet och reliabilitet

Validitetsnivån för uppsatsen kan anses vara god eftersom den bygger på etablerad forskning vilket Esaiasson (2012) anser är en av grundstenarna i ett kumulativt arbetssätt. I uppsatsens resultatredovisningskapitel används samma teoretiska perspektiv genomgående i samtliga dimensioner av uppsatsens analysmodell. Det vetenskapliga perspektivet som använts är av deduktiv karaktär vilket talar för en god validitet då slutsatserna kan anses som teoretiskt härledda. (Bryman, 2011) Uppsatsens validitet kan ifrågasättas i den mån urvalet av respondenter inte har utförts av oss personligen, men vi tror att vid upprepning av studien så skulle nästkommande forskare få likvärdiga resultat.

Vi anser att uppsatsen genomförd med god reliabilitet då våra samtalsintervjuer utfördes med inspelningsutrustning av god kvalitet, vilket innebär att vi ständigt kan gå tillbaka till intervjusituationen för att kontrollera vår tolkning av insamlad data. Därigenom undviker vi hörfel, skrivfel eller missförstånd som kan ha en negativ effekt på uppsatsens reliabilitet. (Esaiasson mfl. 2012)

Bakgrund

I följande kapitel presenteras centrala aspekter av element som berör jämställdhetspolitik, jämställdhetsintegrering och yrkesrollen jämställdhetskoordinator. I bakgrundskapitlet introduceras även läsaren för rekryteringsprocessen, vilka moment som skulle kunna påverka myndighetens könsfördelning och det regelverk som styr rekryteringsförfarandet i offentlig sektor. Det är av vikt för läsaren att vara medveten om de jämställdhetspolitiska målen som ligger till grund för arbetet med jämställdhetsintegrering.

Jämställdhetspolitik

Den första och mest grundläggande universella deklARATIONEN om mänskliga rättigheter antogs av Förenta Nationerna, FN, år 1948. Den allmänna förklaringen gäller att alla människor oavsett kön, ålder, etnicitet etcetera ska kunna lika rättigheter och ett lika värde. År 1946 bildades Kvinnokommisionen som fick det övergripande ansvaret i arbetet för jämställdhet mellan män och kvinnor samt att driva utvecklingen framåt. Stora kartläggningar gjordes och på den här tiden saknade kvinnor till exempel politiska rättigheter. År 1979 antogs Kvinnokonventionen som en av FN:s nio kärnkonventioner och är näst efter Barnkonventionen den som flest länder skrivit under. Idag är Kvinnokommisionens främsta uppgift att årligen följa upp handlingsplanen som antogs i Peking 1995. Handlingsplanen är inte juridiskt bindande för de länder som skrivit på utan består av rekommendationer som handlar om en moral och en vilja att driva igenom förändringar på området. I juli 2010 bildades en ny jämställdhetsorganisation, UN Women (United Nations Entity for Gender Equality and the empowerment of Women). Syftet med denna samlade enhet var att få till en större genomslagskraft gällande jämställdhetsfrågor. Sverige har som ambition att vara ett av världens mest jämställda länder vilket avspeglas genom att de på senare år aktivt drivit frågor tillsammans med internationella förbund som EU och FN. Det svenska internationella jämställdhetsarbetet har resulterat i att Sverige innehar en av ledamotspositionerna i UN Womens styrelse. (UN Women)

Jämställdhetsintegrering i Sverige

Att Sverige vill vara ett framstående föredöme inom jämställdhet avspeglar sig på nationell nivå genom bland annat *JA-delegationen* som har till uppgift att främja jämställdhet i arbetslivet. De publicerar årligen ett antal rapporter i syfte att sammanställa och tillgängliggöra kunskap om kvinnors och mäns olika villkor på arbetsmarknaden och vilka faktorer som leder till ojämställdhet. Kvinnor och män jobbar fortfarande i stor utsträckning inom olika sektorer och på olika poster vilket innebär att de har olika villkor och har olika möjligheter att påverka sitt arbetsliv. Det finns en utpräglad könssegregering på arbetsmarknaden och inom organisationer som beror på inarbetade strukturer.

Enligt Eriksson-Zetterquist (SOU 2014:30) kan organisationer delas upp i formella och informella system. Det formella syftar till det kvantitativa, exempelvis hur många män respektive kvinnor som arbetar inom organisationen, på olika poster. Det informella systemet beskriver hur jämställdhet måste integreras i den vardagliga praktiken och genomsyra hela organisationskulturen. Författarna hävdar att man måste bryta de institutionella normerna som finns i samhället. (SOU 2014:30, Eriksson-Zetterquist) För att bryta normerna krävs att organisationer blir mer genusmedvetna, vilket betyder att det måste bedrivas ett aktivt arbete mot ojämställdhet där parterna skapar en förståelse för att kön och könsskillnader hela tiden återskapas i organisationer. Det krävs ett aktivt internt förändringsarbete. (SOU 2014:30 Andersson, Amundsdotter)

Jämställdhetsintegrering i myndigheter

Riksdagen beslutade 2006 att det övergripande jämställdhetspolitiska målet ska vara att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Syftet var att de ojämlika och strukturella maktförhållanden som existerar mellan män och kvinnor måste förändras. För att nå detta mål ansågs jämställdhetsintegrering som en verkningfull strategi, vilket innebär att ett jämställdhetsperspektiv måste integreras i samtliga områden inom politiken och att speciella insatser måste införas vid behov för att utveckla arbetet. (2011/12:3) En sådan insats är utvecklingsprogrammet JiM, *Jämställdhetsintegrering i myndigheter* som syftar till att stärka och utveckla myndigheters arbete med jämställdhet och dess integrering. Utgångspunkten i projektet är att förändra myndigheternas kärnverksamhet så att ett jämställdhetsperspektiv genomsyrar hela verksamheten och alla beslutsprocesser. (U2013/377/JÅM) För att åstadkomma en jämställdhetsintegrering internt har de deltagande myndigheterna i JiM utformat egna handlingsplaner som ska vara ett underlag där myndigheten själv presenterar hur ett jämställdhetsperspektiv kan förenas med verksamhetens förgreningar och processer. Varje myndighet utformar själv sitt egna arbete med jämställdhetsintegrering. Skatteverket har sedan 2013 arbetat med jämställdhetsintegrering som en del av sitt regleringsbrev (Fi2012/889, Fi2012/4593) och de var en av arton myndigheter som påbörjade projektet JiM samma år.

I dokumentet *Handlingsplan för jämställdhetsintegrering 2014 på Skatteverket* presenteras primärt två delaktiviteter. Den första aktiviteten innebär att myndigheten ska arbeta med kunskapsspridning om jämställdhet och jämställdhetsintegrering genom en artikelserie, den andra aktiviteten är att det ska genomföras en observationsundersökning som ska leda till en utbildning om hur myndigheten kan arbeta för att uppnå ett jämställt bemötande. Skatteverket utförde år 2015 en återrapportering (162277-15/113) på dokumentet i vilken det beskrivs hur det författats en artikelserie bestående av fem artiklar publicerade på

Skatteverkets intranät. Det har även producerats en film samt en utbildning i bemötande baserat på aktuella situationer som uppkommit på myndigheten i samband med en observationsundersökning utförd av en extern konsult. Utöver detta har myndigheten även instiftat yrkesrollen *jämställdhetskoordinator*.

Arbetet med jämställdhetsintegrering har utgått från ekonomiavdelningen. Motivet till denna strategiska placering menar Skatteverket är att man genom att förlägga arbetet centralt enklare kan integrera ett jämställdhetsperspektiv i organisationens verksamhetsplan och årsredovisning. Ledningen menar även att genom att utgå från ekonomiavdelning förankras arbetet djupare och personer knutna till ekonomiavdelningen har ett brett kontaktnät för att kunna förmedla arbetet ut i organisationen. Vidare i *Skatteverkets återrapportering av regeringsuppdrag om jämställdhetsintegrering 2014* kan man utläsa att myndigheten anser att aktiviteten med artiklar om jämställdhetsintegrering på intranätet varit lyckosam. Artiklarna har haft många visningar och det har skapat en aktiv intern debatt i kommentatorsfälten.

Nästa styrdokument *Handlingsplan för jämställdhetsintegrering på Skatteverket 2015-2018* (131 508863-15/113) publicerades i oktober 2015. Därför kan det vara svårt att se om det har haft någon effekt på arbetet med jämställdhetsintegrering. I den nya handlingsplanen har fler delmål utvecklats som inte enbart utgår från ekonomiavdelningen utan är delegerade till den verksamhetsavdelning som ansvarar över det område som aktiviteten berör. Intressant för vår studie är delmål nio - *Vårt arbetsgivaransvar* som är uppdelat i punkt 9:a-e där punkt 9a och 9b är centrala för vår studie. Delmål 9 är förlagt till verksamhetsavdelning ADMA (Administrativa avdelningen) som tillhandahåller HR-stöd vid rekryteringar. Syftet med programpunkten *Vårt arbetsgivaransvar* är att se över interna och externa processer ur personal- och HR-synpunkt för att det på sikt ska leda till utökat förtroende. I punkt 9a "Rekrytering" presenteras att myndigheten behöver undersöka om det finns några skillnader i rekryteringsprocessen som bidrar till könsfördelningen på myndigheten samt att de ska införa *Kompetensbaserad rekrytering*. Målet med aktiviteten är att minimera risken att kompetenta kandidater sorterar bort på grund av kön, ålder, funktionsuppsättning eller etnicitet. Punkt 9b "Lika möjligheter till utveckling" handlar om att se över huruvida anställda har jämställda möjligheter till fortsatt utveckling och interna karriärvägar inom Skatteverket.

Jämställdhetskoordinator

Yrkesrollen jämställdhetskoordinator² uppkom i samband med handlingsplanen som fastställdes för år 2014. Yrkesrollen är av intresse då den objektiviserar arbetet med jämställdhetsintegrering, vilket kan skapa legitimitet för arbetet ut i verksamheten. Handlingsplanen var redan färdigställd när jämställdhetskoordinatorn tillsattes och arbetet påbörjades. Positionen som myndighetens koordinator är förlagd på den centrala ekonomiavdelningen och den person som jobbar med jämställdhetsintegrering har en ordinarie funktion som verksamhetscontroller. Arbetet med jämställdhetsintegrering utförs utöver dennes ordinarie arbetsuppgifter och innebär samordning av de aktiviteter som handlingsplanen för 2014 avsåg. Det vill säga bemötandeutbildningen och medföljande film samt artikelserien på intranätet. Att ekonomiavdelningen fick ta ansvar för jämställdhetsarbetet förklaras med att analysenheten, som tidigare haft ansvaret, ville genom att förlägga arbete på ekonomiavdelningen bredda användningen av ett jämställdhetsperspektiv i verksamhetsstyrningen. Genom ekonomiavdelningens verksamhetsområde önskade man synliggöra jämställdhetsintegrering i myndighetens praktiska styrdokument, exempelvis i myndighetens verksamhetsplan och årsredovisning.

Nuvarande jämställdhetskoordinator beskriver att första året främst har fokuserats på operativt arbete. Under året har denne sammanställt artikelserien och även deltagit i produktionen av komponenterna rörande jämställt bemötande. Rollen som jämställdhetskoordinator har även fungerat som myndighetens representant i JiM-projektet. Förhoppningarna med arbetet jämställdhetsintegrering är att skapa en medvetenhet och en diskussion där man kan och vill ifrågasätta invanda mönster och tankegångar, både i sin yrkesroll och i privatlivet. Att reflektera över dessa mönster hoppas man också ska kunna bidra till en "uppluckring" av strukturer i samhället i stort. Utöver att genomföra målen i myndighetens handlingsplan har det även hållits föreläsningar om jämställdhetsintegrering ute i verksamheten. Vanligtvis blir jämställdhetskoordinatorn inbjuden men det har även hänt att denne har "bjudit in sig själv" i forum som det enligt upplevelse funnits behov av föreläsning om jämställdhet. Föreläsningarna har främst skett under chefssammankomster eller nätverksträffar men det har även förekommit föreläsningar på medarbetarnivå till funktionerna Skatteupplysning och Servicekontor.

² Jämställdhetskoordinator Kristin Lilieqvist beskriver sin yrkesroll

Jämställdhetskoordinatören beskriver att motståndet mot att integrera ett jämställdhetsperspektiv har främst visat sig i samband med artikelserien på intranätet. (inga anonyma kommentarer reds anm.) Det som har ifrågasatts är den observationsundersökning som låg till grund för bemötandeutbildningen samt behovet av könsuppdelad statistik. Kritiken tolkas som ett ifrågasättande av tidsutrymmet för jämställdhetsintegrering, att det tar tid från ordinarie arbete att aktivt arbeta med jämställdhetsfrågorna. Det handlar även om att arbetet inte kanske anses särskilt prioriterat av verksamheten vilket återigen kan relateras till tidsbristen. Jämställdhetskoordinatören uttrycker att myndighet har en ojämn könsfördelning och det är fler kvinnor än män som jobbar där. Detta faktum upplevs inte vara ett direkt problem. Om det däremot hade varit så att män diskriminerades i rekryteringssammanhang, då hade det kunnat talas om som ett problem. Målet med jämställdhetsintegreringen är inte att "räkna huvuden" på arbetsplatsen utan att arbeta för att motverka diskriminering. Det pågående målet att införa ett kompetensbaserat rekryteringsförfarande (se nedan) hör ihop med statstjänstemannarollen och det statliga uppdraget vilket är viktigt att framföra i förmedlingen av jämställdhetsmaterialet ut i verksamheten.

Rekryteringsprocessen

Rekryteringsprocessen är den kedja av beslut som utförs när arbetsgivare behöver anställa ny personal. Rekryteringsprocessen utförs vanligtvis genom olika steg och i de olika stegen krävs olika former av interaktion och beslutsanalyser. (Lindelöw, 2008)

Rekrytering till en statlig myndighet är komplex då den är starkt reglerad av *Lag om offentlig anställning* (LOA 1994:260). Lagen innebär att vid anställning inom offentlig sektor ska urval och anställningsbeslut ske på sakliga grunder, det vill säga utifrån förtjänst och skicklighet där skicklighet är överordnat. Konkret innebär det att offentlig sektor inte kan välja hur som helst bland de sökande kandidaterna, till skillnad från privat sektor. Enligt LOA behöver samtliga kandidater värderas och viktas mot varandra, så man i slutändan anställer den med mest lämpade meriter. (1994:260)

För att genomföra en lyckad rekrytering behöver man enligt Lindelöw (2008) börja med en väl utförd behovsanalys. Behovsanalysen består i att man identifierar och noterar vad det är för innehåll i befattningen man rekryterar till, vilka krav man ställer på den som erhåller befattningen samt vilka personliga egenskaper som yrkesrollen kräver. Vid utformandet av behovsanalysen kan ett jämställdhetsperspektiv beaktas såtillvida att verksamheten har möjlighet till att se över grupp sammansättningen och eventuellt efterfråga kompetens ur en underrepresenterad grupp.

Ett återkommande problem är att tidsaspekten kan påverka att man utför en påskyndad behovsanalys som inte alls täcker de behov man har på tjänsten man rekryterar till. I nästkommande moment utformas den kravspecifikation som ska ligga till grund för de kunskapskrav, personliga egenskaper och förutsättningar som verksamheten efterfrågar. Specifika krav på utbildning eller tidigare erfarenhet får bara ställas om kravet är motiverat och förankrat i utförandet av en viss yrkesroll. Genom att avgränsa på ett omotiverat sätt kan det uppstå en situation där man aktivt ställer höga krav för att exkludera sökande utifrån ett diskrimineringsperspektiv. Vidare förklarar även Lindelöw (2008) hur man genom sin rekryteringsprocess förmedlar en bild av sin verksamhets arbetsgivarvarumärke. Genom rekrytering i externa kanaler har man möjlighet att arbeta med tekniker som "employer branding" det vill säga presentation av det egna arbetsgivarvarumärket för att marknadsföra sig själv som potentiell arbetsgivare. När man utför urval bland de sökande är det viktigt att man utför sin selektering sakligt. Meningen är att återgå till kravspecifikationen och utifrån den välja lämpliga kandidater. Därför är det av största vikt att man verkligen använder kravspecifikationen och värderar meriter innan kandidatens intryck bedöms. När kandidaterna är jämförda utifrån den kravprofil som finns kallas de som uppfyller kraven till intervju. Nackdelen med intervjuer är att det är en subjektiv bedömningsmetod där den som håller i intervjun och värderar kandidatens svar färgas av första intryck och sina egna värderingar. Det finns en risk att intervjusituationen påverkas av personliga preferenser vilket innebär att LOA är extra viktigt att förhålla sig till här. Genom att använda ett och samma frågeunderlag till alla kandidater samt att utföra intervjun i enhetlig ordning så kan man i efterhand värdera kandidaternas svar och på sikt skala ner sitt intryck av den sökande till mer sakliga faktorer. För att utföra en opartisk intervju finns det möjlighet att använda sig av kompetensbaserad intervjuteknik. Syftet med en kompetensbaserad intervjuteknik, som Skatteverket införde under 2015 som en del av kompetensbaserad rekrytering, är att personen själv skall lyfta sina styrkor och svagheter utan att få ledande frågor. Målet med införandet är att risken för att sökanden omedvetet sorteras bort ska minska och att det på sikt ska bidra till att Skatteverket i rekryteringssammanhang är jämställt och jämlikt. (Handlingsplan 2015-2018:131508863–15/113)

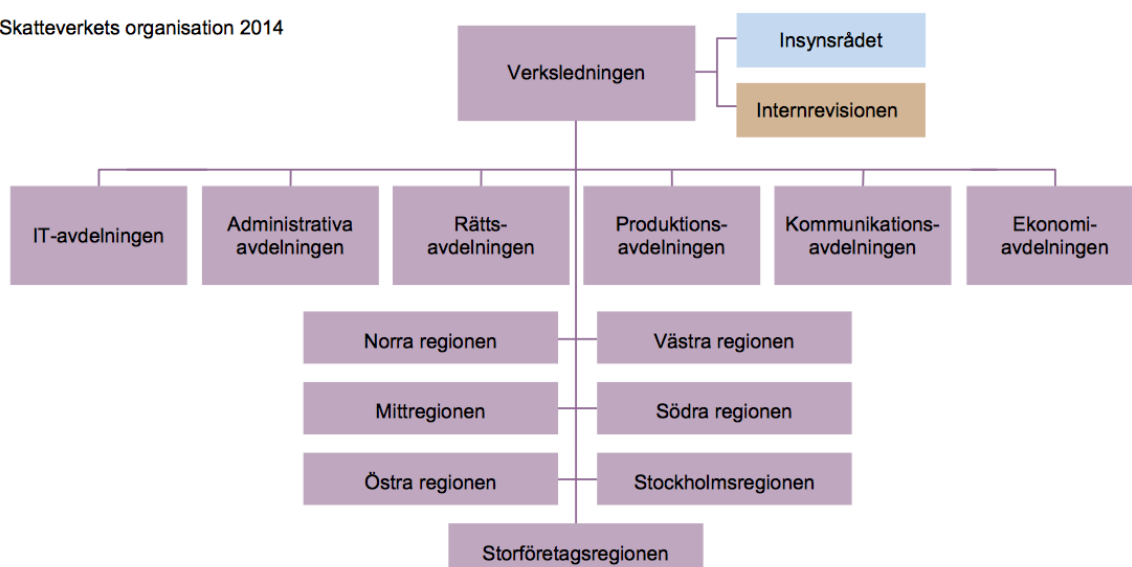
Resultatredovisning

I följande kapitel presenteras läsaren för studieobjektet, Skatteverket, och det empiriska material som samlats in genom samtalsintervjuer under studiens gång. Vi avser att utifrån vår analysmodell med dimensionerna jämställdhetsintegrering, rekryteringsprocessen och slutligen könsfördelningen skapa förståelse för hur och på vilket sätt arbetet med jämställdhetsintegrering kan förändra myndighetens könsfördelning. Med utgångspunkt i översättningsteori vill vi skapa förståelse för hur de olika dimensionerna kan påverka varandra.

Presentation av studieobjekt

Skatteverket är den förvaltningsmyndighet som arbetar med Sveriges beskattning och folkbokföring. Organisationen har strax över 10 000 anställda och kontor finns på nästan 100 orter runt om i Sverige. Skatteverket ägnar sig åt att granska deklarationer, fastighetstaxering, bouppteckningar, utfärda id-kort och diverse skatteärenden rörande privatpersoner och företag. Myndighetens vision är "ett samhälle där alla vill göra rätt för sig". Skatteverkets anställda arbetar efter följande värdegrund; offensiv, pålitlig och hjälpsam. Myndighetens generaldirektör Ingemar Hansson leder organisationens arbete som är fördelat på kärnverksamhet, bestående av sju stycken skatteregioner, utöver huvudverksamheten finns det sex interna stödfunktioner med varierande funktion.

Skatteverkets organisation 2014



Bildkälla: Årsredovisning 2014 s. 9

Kärnverksamheten är strukturerad enligt följande hierarkiska led, i varje Skatteregion finns en övergripande regionskattechef, underställd denna är skattekontorschefen som i sin tur har ett antal sektionschefer som agerar som förstalinje-chef därefter följer medarbetarnivå. Enligt myndighetens interna statistik är könsfördelningen bland de anställda 66 % kvinnor, bland cheferna är andelen 60 % kvinnor.³

När Skatteverket behöver rekrytera ny personal utförs det av avdelningen med rekryteringsbehov tillsammans med HR-stöd från den Administrativa avdelningen (ADMA)⁴. Regionskattechefen beslutar om behov samt det ekonomiska utrymme som finns att tillgå för att anställa personal. Uppgiften att utföra en behovsinventering av nödvändig kompetens delegeras till Skattekontorschefen som även avropar HR-stöd från ADMA. Själva rekryteringen genomförs av berörd sektionschef i samarbete med rekryterare från ADMA. Det är sedan sektionschefen som i slutändan beslutar om vilken kandidat som ska anställas.

Redovisning och analys av empiriska fynd

Jämställdhetsintegreringens tillämpning med utgångspunkt i översättningsteori

Vid samtal om jämställdhetsintegrering blir det tydligt att yrkesgrupperna sektionschef och rekryterare har olika relation till införandet av jämställdhetsintegrering. Två av studiens tre sektionschefer förknippar begreppet med ett ledningsgruppsmöte där en representant från myndighetens huvudkontor kom för att introducera arbetet med jämställdhetsintegrering och presentera den handlingsplan som myndigheten har att arbeta efter.

”(Jämställdhetsintegrerings- reds anm.) Begreppet presenterades på ett stort chefsmöte, januari 2015. Tidigare har jag mer tänkt jämställdhet generellt, men just begreppet jämställdhetsintegrering var där, och det var alla cheferna i regionen, en person från huvudkontoret som jobbar med det övergripande som pratade om det. Dels i generella termer, men också hur vi sen skall gå vidare med arbetet, lokalt i vår arbetsgrupp.”

Respondent 1.3

I samtal med rekryterarna belyses att inga tydliga direktiv gällande information om jämställdhetsintegrering har förmedlats från ledningshåll. Den information rekryterarna har tagit del av består i att man utifrån eget intresse har läst på artiklar på myndighetens intranät samt man i det egna rekryteringsnätverket tagit initiativ och bjudit in jämställdhetskoordinatör för en egen föreläsning.

³ <http://www.skatteverket.se/omoss/omskatteverket.4.65fc817e1077c25b832800015922.html>

⁴ Rekryteringsprocessen beskriven av respondent 2.2

”Ja, det var ju vi som på eget initiativ tog kontakt och ville att jämställdhetskoordinatoren skulle komma och prata med oss. Jag funderade på om det var någon i början som kom och pratade med oss, och det var det ju inte.” Respondent 2.3

Rekryterarna ifrågasätter varför inte ledningen har förmedlat mer information tidigare. I och med att den administrativa avdelningen (ADMA) behandlar HR-frågor och mjuka arbetsrelaterade frågor borde verksamhetsledningen förstå att det där finns intresse för jämställdhetsfrågor.

”Någonstans vill jag tro att vi är mer öppna för den typen av frågeställningar, eftersom det ligger inom vår profession. Sedan handlar det om intresse. Det egna intresset kanske är större inom personalområdet och hos rekryterare än vad det är i vilken annan verksamhet som helst. Det finns många som gillar att diskutera det här.”

Respondent 2.1

Vidare framkommer att det är upp till varje enskild sektionschef att presentera arbetet med jämställdhetsintegrering för sin arbetsgrupp. Till sin hjälp har det utvecklats ett “chefsstöd” som innehåller fakta, övningar och diskussionsfrågor gällande jämställt bemötande, vilket ska presenteras för medarbetargruppen. Med utgångspunkt i *Handlingsplan för jämställdhetsintegrering på Skatteverket 2014* har myndigheten arbetat med två huvudaktiviteter. Det har dels producerats en bemötandeutbildning med filmklipp dels en artikelserie publicerad på Skatteverkets intranät. Sektionscheferna berättar att samtliga har förmedlat materialet till sina respektive arbetsgrupper men att tillvägagångssätt har varit lite olika. En av sektionscheferna har utöver det standardiserade materialet även visat youtube-filmer som visar exempel på hur kvinnor och män bemöts olika utifrån kön. Det som är genomgående i samtalen är att på chefsnivå talar man främst om bemötandeutbildningen och jämställdhetsintegrering utifrån det utbildningsmaterial som förpackats och producerats av jämställdhetskoordinatoren. Rekryterarna, som är på medarbetarnivå, har en utvidgad syn på vad arbetet med jämställdhetsintegrering innebär. Det är ett *perspektiv* som ska förankras och synliggöras i verksamhetens interna processer.

Rekryterarna exemplifierar genom att resonera kring hur jämställdhet upplevs rekryteringssammanhang, lönesättningssituationer och i internutvecklingsmöjligheter.

”Jag tänker att man skall ha policys och liknande, som genomsyrar det man gör, någon form av dokument eller checklista. Det är det formella. Men sen att man även har med sig ‘tänket’ som präglar det man sysslar med. Så att man inte tappar perspektivet.”

Respondent 2.2

En annan av rekryterarna uttrycker även vikten av att jämställdhetsintegrering blir tillämpat som ett perspektiv snarare än ett projekt. Rekryteraren berättar att det har hänt inom organisationen att man gör för stor sak av organisatoriska trender vilket leder till att de inte förankras som ett långsiktigt perspektiv i slutändan. Sektionscheferna uttrycker liknande tankar och menar att det förekommer att man från ledningsnivå sänder ner en "kaskad" av direktiv som ska verkställas ute i verksamheten, men att ledningen behöver ta ett större ansvar så att det verkligen implementeras. Det kommer medhåll från flera respondenter som menar att myndigheten ofta missar att förklara syftet med arbetet som ska utföras och att det därför kan bli problematiskt med intresset och genomförandet. Utifrån översättningsteori tolkar vi att insamlad empiriskt material indikerar på att arbetet med jämställdhetsintegrering inte är tydligt översatt och tillämpat fullt ut på Skatteverket. Myndigheten har startat en integreringsprocess men medarbetarna upplever inte att arbetet med jämställdhetsintegrering är utkommunicerat.

Enligt Czarniawska och Joerges (1996) identifiering av översättningsprocessens olika faser kan man tolka det tillämpningen av det pågående arbetet som att myndigheten befinner sig i mottagningsfasen.

"Jag upplever att det är i sin linda. Att vi väntar på någonting. Att någon ska säga att "så här ska ni göra", från högre ort. Om man då väljer att föregå det så möts man av "sitt stilla i båten" nu tills det händer något. Det kan skapa frustration."

Respondent 2.1

Czarniawska och Joerges (1996) belyser att inom översättningsteori är det viktigt att organisationen visar engagemang och interagerar i förändringsprocessen, i detta fall arbetet med jämställdhetsintegrering, för att idéerna skall kunna översättas och institutionaliseras. Det finns intresse och visst engagemang från personal på medarbetarnivå och på chefsnivå men arbetet tar stopp. En sektionschef säger att hen upplever att jämställdhetsintegrering är prioriterat från ledningshåll, att de avsätter tid för att diskutera jämställdhetsintegrering i samband med chefsforum. Men när arbetet senare ska ner till medarbetarnivå upplever hen tidsbrist samt att det skapas en perspektivträngsel då verksamhetens produktion är främsta fokus.

"Egentligen är det integrerat, men tidsperspektivet gör att det kanske står lite vid sidan av. Vi dammar av det emellanåt."

Respondent 1.1

Även bland rekryterarna uttrycks att det skapas en konkurrens mellan ordinarie produktion och arbetet med jämställdhetsintegrering.

“Många gånger fungerar det jättebra, men ibland kan saker hamna på villovägar. Man prioriterar ju olika” (...) *“Man sållar nog rätt bra, vi har ju ett informationsöverflöd där man inte klarar av att ta till sig allt på chefsnivå. Min reflektion var, det är våra frågor som ryker” (...)* *“Vad vi allmänt kallar mjuka frågor och så pratar man verksamhetsfrågor istället”*
Respondent 2.3

“Vi har ganska mycket att göra, folk är så mycket uppe i produktionen. Så att sådana här saker blir ju nedprioriterade både från individ och organisationens sida, så vi behöver tydliga mål.”

Respondent 2.1

Ponnert och Svensson (2011) beskriver att enskilda aktörer har individuell makt att påverka översättningen av ett förändringsarbete. Respondenterna beskriver genomgående att deras handlingsutrymme begränsas beroende på deras funktion i verksamheten. Bland sektionscheferna uttrycks en positivitet så till vida att det finns möjlighet för dem att lyfta frågor genom organisationens chefsforum. De har även handlingsutrymme i sitt arbete som chef för att kunna påverka *hur* material förmedlas från ledningsnivå ner till medarbetarnivå. Genomförandet på myndigheten beskrivs som en hierarkisk process, vilket gör det är svårt att från medarbetarhåll få utlopp för idéer.

“Det formella, det ska komma formella vägar här. Att det ska börja uppifrån och gå neråt. Så upplever jag att man förväntar sig på alla nivåer att så här jobbar vi.”

Respondent 2.1

Två faktorer som bidrar till att jämställdhetsintegreringen inte upplevs som institutionaliserad är dels att det saknas tillräckligt handlingsutrymme på medarbetarnivå för att driva arbetet som en ”eldsjäl”, dels att upplevs att ”fel” avdelning inom verksamheten äger frågan.

“Jag tycker att det är en HR-fråga. Egentligen är det hela organisationens fråga. Det var min första tanke när jag fick reda på var frågan hamnat, ’vad konstigt att den inte hamnade hos oss?!’ Hur hamnade den på ekonomiavdelningen?”

Respondent 2.3

“Ibland kan det vara att det är många olika personer som tycker att de äger frågan, ibland kan det vara att man väcker frågan med att ”det är vår fråga istället”. Så vet man inte vad som händer i frågan, det är inte alltid att det kommer tillbaka direkt. Ibland kan det bli intern, prestigekamp kanske är fel att säga. Men det blir lite ”vem äger frågan?!”. Det är hierarkiskt på vissa sätt i vår organisation, ibland när det är frågor som berör flera delar. Då är inte uppdelningen tydlig på samma sätt. Här är det inte så att det finns en VD som kan fatta beslut, det är det som är skillnaden med den privata verksamheten. Här är beslutsvägarna långa och komplicerade.”

Respondent 2.2

Med utgångspunkt i empiriska fynd tolkar vi det som att tillämpningen av jämställdhetsintegrering på studieobjektet begränsas av bristande engagemang, långa formella beslutsvägar och hierarkiska nivåer. Vi har förstått att förändringar tar tid, speciellt i statlig sektor då det finns väldigt många beslutsnivåer som förändringarna ska genomgå. Statlig sektor är en “uppifrån och ner” organisation och även om engagemanget finns på medarbetarnivå, har det begränsade möjligheter att påverka, trots intresse. De uppmanas att “sitta stilla i båten” och vänta på beslut från högre ort. För att arbetet ska förankras på lång sikt behöver Skatteverket på alla plan arbeta mer aktivt med jämställdhetsintegrering och därigenom skapa en legitimitet kring integreringen av ett jämställdhetsperspektiv.

“Sen är det så här inom statlig myndighet, du kan så en ära 2012 men sen kan du först skörda den 2022. Är man en person som gillar snabba förändringar så skall man inte jobba inom statlig förvaltning. Det är så otroligt mycket hierarkier, folk som skall beröras och säga till, vi har en rättsavdelning som tolkar alltihop, det tar jättelång tid att komma med den idé. Det är väldigt mycket som den skall igenom. Jag tror på sikt att vi har en förändring till det bättre, men jag tror inte att det kommer synas jättemycket inom de närmaste åren. Det går inte fort i vår verksamhet. Det är en del av det skall vara rättssäkert och så vidare, men det går inte fort.”

Respondent 2.2

Jämställdhetsintegreringens påverkan på rekryteringsprocessen

En statlig myndighet måste vara extra noggrann med att alla steg i processen utförs på ett sakligt och objektivt sätt då rekryteringsprocessen är offentlig och alla anställningar måste göras på *saklig grund*. Som ett led i jämställdhetsintegreringsprojektet har Skatteverket infört kompetensbaserad rekryteringsstrategi. Införandet av kompetensbaserad rekrytering står beskrivet som en av delaktiviteterna i kapitel 9, "Vårt arbetsgivaransvar", *Handlingsplan för jämställdhetsintegrering på Skatteverket 2015-2018*. I handlingsplanen står det att tillämpningen av rekryteringsstrategin ska ske löpande. Samtliga respondenter anser att kompetensbaserad rekrytering är integrerad som en del av deras arbetssätt. En av rekryterarna berättar följande om när införandet skedde.

"Sen i våras, försommar. Vi fick utbildning sen vinter, tidig vår. Sen har vi implementerat det."

Respondent 2.2

Att den kompetensbaserade rekryteringen faktiskt är en del av myndighetens jämställdhetspolitiska mål är inget varken chefer eller rekryterare reflekterar över. Respondenterna uttrycker olika syn på det nya arbetssättet i förhållande till hur rekryteringsprocessen utförts tidigare.

"Tidigare var det så att cheferna lite sket i meriterna och gick på andra urvalskriterier som trevligt brev, inte trevligt brev, snyggt foto, inte snyggt foto, den här personen känner jag, den här personen har konstigt namn."

Respondent 2.3

Vidare i samtalet med sektionschefer nämns två faktorer som kan påverka rekryteringsprocessen, där det ena är den ekonomiska aspekten och det andra är *Lag om offentlig anställning*.

"Det är ju så att vi kan ju inte rekrytera hur som helst. Det är ju budgeten som styr."

Respondent 1.2

"Vi anställer ju på kompetens. Lagen om offentlig anställning, skicklighet och förtjänst. Därför blir det ju svårt. Det kan jag inte svara på, kanske i kompetensprofilen då men då börjar vi ju prata kön. Vi styr ju inte verksamheten så att vi ska ha 50/50."

Respondent 1.1

När det gäller projektet med jämställdhetsintegreringen, och dess påverkan på rekryteringsförfarandet på myndigheten sägs genomgående i samtalsintervjuerna med rekryterarna att dialogen och ifrågasättandet har en viktig roll. För att säkerställa att den mänskliga faktorn inte får påverkan på rekryteringsprocessen, utöver förtjänst och skicklighet, behövs frågan om jämställdhet hållas levande. I och med kompetensbaserad rekrytering får personalen inom HR en möjlighet att på ett sätt kvalitetssäkra urvalet av sökanden.

“Jag har börjat styra cheferna lite, ‘titta i den här mappen för där har jag lagt de som är aktuella, de andra behöver du inte titta i’. Och konstigt nog lyder de. Det är jättebra, där kan vi gå på de sakliga meriterna och inte titta på ovidkommande saker, så jag tycker att urvalet har blivit bättre det senaste året.”

Respondent 2.3

Utifrån översättningsteori tolkar vi det som att jämställdhetsintegrering är institutionaliserat i *rekryteringsprocessen* i form av införandet och tillämpningen av kompetensbaserad rekryteringsstrategi. Det som är intressant är att yrkesrollerna inom rekryteringsprocessen inte reflekterar över att kompetensbaserad rekryteringsstrategi är en del av jämställdhetsintegreringen.

“Oftast är det så att generaldirektören säger ‘gör’ till kontorschefen som säger ‘gör’ till sektionschefen som säger ‘gör’ till medarbetarna. Det är sällan man får någon större motivering. Oftast är det bara att det kommer ‘nu ska du som sektionschef implementera det här’ (...) Jag tror att det är fundamentalt för folk att förstå varför man gör saker.”

Respondent 2.2

Enligt översättningsteori är en idé om förändring institutionaliserad när det anses allmängiltig och inte ifrågasätts som handling av organisationen. Kompetensbaserad rekrytering är inget som ifrågasätts bland våra respondenter utan anses som en naturlig övergång i rekryteringssammanhang. Däremot har organisationen på ett sätt misslyckats med att förmedla att kompetensbaserad rekrytering är en förändring som är en del i jämställdhetsintegreringsarbetet.

Vidare i våra samtalsintervjuer framkommer det att rekryterna eftersöker mer information och har ett intresse av hur jämställdhetsintegrering kan påverka och tillämpas i rekryteringssammanhang. Rekryterarna talar bland annat om positiv särbehandling och hur det inte är tillåtet inom myndigheten. Utöver det nämns även vilka begränsningar som finns vid utformning av anställningsannonser. Alla personer som uppfyller kompetenskravet oavsett kön ska kunna anställas av myndigheten.

Rekryteringsprocessen möjlighet att påverka könsfördelningen

I våra intervjuer är respondenterna ense om att det är fler kvinnor än män som är kvalificerade sökande till Skatteverkets utannonserade tjänster. Den övergripande förklaringen är att det är naturligt i och med att Skatteverkets yrkesroller ofta kräver högskoleutbildning inom områdena ekonomi och juridik, vilket är starkt kvinnodominerade utbildningar. Flera chefer nämner även att de tror att den ojämna sökbilden kan bero på att offentliga arbetsgivare erbjuder större trygghet och fler förmåner som attraherar kvinnor snarare än män. Bland annat belyser de att Skatteverket som arbetsgivare har positiv syn på föräldraledighet samt har inställningen att de anställda skall *få balans mellan arbete och fritid*.

“Det är säkert dels kvalificerade arbetsuppgifter, goda utvecklingsmöjligheter. Mer balans i arbetstider kontra privatliv. (...) Det kan vara en fördel när man ska bilda familj, bra med semester, lätt att vara hemma för VAB då det finns andra som kan gå in i ditt ställe”

Respondent 1.1

Gällande hur rekryteringsprocessen påverkar myndighetens könsfördelning, förklaras det faktum att Skatteverket har 66% kvinnliga medarbetare och 60% kvinnliga chefer med följande motiveringar.

“Det är de som visar att de når upp till de kvalitéter vi söker egentligen då och det är ju så tydligt att det är fler kvinnor med akademisk-ekonomisk utbildning som söker till oss.”

Respondent 1.2

”Som sagt var, det vi ofta ställs inför i intervjun det är ju det här att det är fler kvinnor än män som söker. Och det gör ju att vi har lättast att hitta bra kandidater som söker bland kvinnorna. Och där är det ju att vi ställs inför hur likvärdig kompetens är det? Ska vi, kan vi? Ta mannen utan att ha tummat på kraven..”

Respondent 1.3

Både sektionschefer och rekryterare uttrycker en önskan om en jämnare könsbalans men det finns förståelse att det kanske inte är genomförbart utan att bortse från vilken kandidat som är mest lämpad. Det ska inte vara möjligt att genom rekryteringsförfarandet påverka könsfördelningen eftersom alla anställningar skall ske på saklig grund och utifrån *förtjänst och skicklighet*. I samtalsintervjuerna belyses att det kan vara en strategi att genom olika annonseringskanaler samt användning av olika typer av ord locka en viss grupp att söka anställning. Jämställdhetsintegrering innebär lika möjligheter oavsett kön, skulle myndigheten använda strategier som förespråkar att man vill rekrytera en viss könsgrupp då bryter myndigheten mot rådande lagstiftning och det kan handla om fall av diskriminering.

“Rätt lämplighet för jobbet är överordnat. Sen kan man om man vill ägna sig åt positiv särbehandling. Men vi får inte göra det utan att ta kontakt med arbetsgivarverket. Vi får inte skriva i våra annonser ‘vi ser helst kvinnliga/manliga sökande’. Vi har tydliga regler att vi inte får göra det. För då är man utanför förtjänst och skicklighet. Det handlar inte om att man inte arbetar för jämställdhet, utan det handlar om att förtjänst- och skicklighetsbegreppet är överordnat.”

Respondent 2.2

Genom att studera rekryteringsprocessens påverkan på myndighetens könsfördelning utifrån uppsatsens teoretiska perspektiv översättning kan det konstateras att det inte finns någon konkret policy som specifikt reglerar hur rekryteringsprocessen kan förändra myndighetens könsfördelningen. Det material som är institutionaliserat är att både chefer och rekryterare tillämpar *lag om offentlig anställning* som överordnat. För att en förändring av rekryteringsprocessens påverkan på myndighetens könsfördelning ska kunna genomföras behövs en konkret plan för det specifika ändamålet att förändra könsfördelning. Ponnert och Svensson (2011) samt Czarniawska och Joerges (1996) framhäver vikten av en tydlig anpassning till lokal kontext för att organisationen ska kunna identifiera sig och absorbera idén.

Genomgående i samtalsintervjuerna är att både rekryterare och sektionschefer efterlyser en jämnare könsfördelning. Vidare framgår det att det funnits diskussioner om möjligheten till positiv särbehandling som ett led i att rekryteringsprocessen skulle kunna påverka myndighetens könsfördelning, men det går inte. *Lag om offentlig anställning* ska vara överordnad hela rekryteringsprocessen inom statlig sektor.

Avslutning

I uppsatsens avslutande kapitel diskuterar vi analysen av fallstudiens empiriska fynd. Vi frågar oss hur resultatredovisningen förhåller sig gentemot uppsatsens teoretiska perspektiv samt tidigare forskning. Som avslutning ger vi förslag på framtida forskningsområden.

Slutdiskussion

För att bidra med ett bredare perspektiv i förhållande till tidigare forskning (Rönblom 2011 och Lindholm red. 2011) om jämställdhetsintegrering har vi arbetet utifrån forskningsfrågan "På vilket sätt kan arbetet med jämställdhetsintegrering förändra myndighetens könsfördelning?". Vi har gått igenom huruvida jämställdhetsintegrering är integrerat i verksamheten och *hur* arbetet tillämpats. Genom vår analysmodell har vi avsett att synliggöra hur de olika dimensionerna kan påverka varandra för att i slutändan kunna leda till att jämställdhetsintegreringen indirekt skulle kunna förändra könsfördelningen på myndigheten.

Vi anser, med utgångspunkt i översättningsteori, att tillämpningen av jämställdhetsintegrering befinner sig i en fas kring *mottagning* av förändringsarbetet. Skatteverket har utfört momentet *lösryckning* från huvudprojektet JiM genom att *paketera* jämställdhetsintegrering i en egen handlingsplan som placerar arbetet i lokal kontext. För att myndigheten ska kunna föra idén vidare för att på sikt åstadkomma *institutionalisering* av jämställdhetsintegreringen behöver frågan ständigt behandlas och diskuteras. Våra respondenter inom rekryteringsledet efterlyser konkreta mål och policys för genomförandet av integreringen. Ett lyckat exempel är införandet av kompetensbaserad rekryteringsstrategi som infördes i myndighetens rekryteringsförfarande under våren 2015. Det är en typexempel på ett konkret genomförbart mål som medarbetarna tagit till sig och nu tillämpar fullt ut.

Jämställdhetsintegrering *kan* indirekt påverka myndighetens könsfördelning genom att kompetensbaserad rekrytering har införts som ett mål i Handlingsplanen för 2015. Myndigheten införde strategin i början av 2015 och tillämpas fullt ut i verksamheten. I sin forskning har Yancey Martin (2001) studerat hur könsstrukturer skapas och byggs på i organisationer. Olika könsroller (man, kvinna, annat) skapar olika förväntningar vilket kan leda till olika bemötande beroende på hur man som person framställer sig. Den mänskliga faktorn kan bidra till att ett undermedvetet används olika strategier vid möten med olika individer. Positiva och negativa egenskaper kan forma en hel bild av en person, en så kallad halo/djävuls-effekt. Genom att myndigheten använder sig av kompetensbaserad rekrytering kan dessa effekter minska.

I handlingsplanen (2015) beskrivs att det förväntade resultatet med införandet av kompetensbaserad rekrytering är att det ska minimera risker att kompetenta sökande sorteras bort genom att Skatteverket arbetar jämställt i intervjusituationer. Förhoppningen är att det på sikt kommer att leda till en ökad mångfald eftersom intervjusituationen är enhetlig och att samma frågebatteri ställs för att värdera den sökande. Kanters forskning (1976) belyser det faktum att en organisations gruppdynamik kan påverka framtida gruppdynamik. Genom att tillämpa kompetensbaserad rekrytering kan dessa effekter undvikas då det inte går att efterfråga specifikt män eller kvinnor. En organisation kan inte utifrån ett jämställdhetsperspektiv efterfråga ett kön utan måste som statlig arbetsgivare efterfråga rätt kompetens i enlighet med *Lag om offentlig anställning, förtjänst och skicklighet*. De jämställdhetspolitiska målen, vilka jämställdhetsintegrering bygger på, handlar om lika syn och samma möjligheter att påverka samhället och sina egna liv. Skatteverket uppfyller jämställdhetsintegreringens syfte i rekryteringssammanhang om de använder sig av kompetensbaserad rekrytering. Enligt Eriksson-Zetterquist (2008) tenderar kvinnor och män att söka sig till olika typer att "förebilder" vilket vi i den här kontexten tolkar som att organisationer också kan ses som förebilder. Statlig sektors varumärkesutveckling innebär att myndigheter börjat marknadsföra sig som serviceinriktade och kundorienterade vilket påverkar dess attraktionskraft som arbetsgivare. Skatteverket har visat upp en mjukare bild med ett medborgarperspektiv och en meningsfullhet som lockar kvinnor snarare än män. Det är viktigt att förstå att det är inte bara myndighetens förmåga att institutionalisera en förändring som påverkar. Myndigheternas könsfördelning påverkas av fler aspekter. Bland annat är det *lag om offentlig anställning* som reglerar att myndigheten måste anställa utifrån *förtjänst och skicklighet*. Myndighetens krav på utbildning och vilket kön som är överrepresenterat inom andelen med relevant högskoleutbildning påverkar också rådande könsfördelning. Det ligger i den nuvarande samhällsstrukturen att kvinnor överlag söker sig till arbete inom offentlig sektor och när väl en yrkesroll upplevs som kvinnodominerad stagnerar andelen manliga aktörer inom yrkesrollen.

Framtida forskning

Vi har under arbetet med vår kandidatuppsats identifierat följande frågeställningar som kan vara av intresse att bedriva fortsatt forskning kring. Det kan vara intressant att genomföra en jämförande studie om hur myndigheterna i JiM-projektet internt har arbetat med jämställdhetsintegrering. Studien kan även synliggöra om det förekommer skillnader i hur jämställdhetsintegreringsarbetet översätts inom organisationen beroende om det är en mans- eller kvinnodominerad myndighet. Det är även av intresse att studera i vilken grad myndighetens arbetsgivarvarumärke påverkar könsfördelningen. Fortsatt forskning kan även bedrivas kring *Lag om offentlig anställning* mer specifikt begreppet *förtjänst och skicklighet* om hur sökandes meriter värderas i rekryteringssammanhang.

Källförteckning

- Bryman, A (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber, Malmö
- Kvale, S (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund
- Czarniawska, B & Sevón, G (1996) *Translating organizational change*. Berlin: De Gruyter
- Czarniawska, B & Joerges, B (1996) *Travel of ideas*. I Czarniawska, B. & Sevón, G. (Red.). *Translating Organizational Change*. Berlin: De Gruyter
- DiMaggio, PJ & Powell, WW (1983) *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and collectiv Rationality* Organizational Fields, American Sociological Review
- Eriksson-Zetterquist, U (2008) *Gendered role modelling—A paradoxical construction process* Scandinavian Journal of Management Volume 24, Issue 3, September 2008, Pages 259–270
- Eriksson-Zetterquist, U (2009) *Institutionell teori : idéer, moden, förändring*. Liber, Malmö
- Esaiasson, P. Gillijam, M. Oscarsson, H & Wängnerud, L. (2012) *Metodpraktikan Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Nordstedts Juridik AB, Visby
- FN-förbundet UNA Sverige (elektronisk resurs) <http://www.fn.se/fn-info/vad-gor-fn/manskliga-rattigheter-och-demokrati/fns-allmana-forklaring-om-de-manskliga-rattigheterna/> Avläst 2015-12-13
- Handlingsplan för jämställdhetsintegrering på Skatteverket 2015-18. (131 508863-15/113) Skatteverket 2015-10-01
- Kanter, M R (1977) *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York, NY.
- Kanter, M R (1977) *Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women*
American Journal of Sociology Vol. 82, No. 5 (Mar., 1977), pp. 965-990
- Lag om offentlig anställning: (SFS 1994:260)
- Lindelöw, M (2008) *Kompetensbaserad personalstrategi*, Bokförlaget Natur och Kultur, Stockholm
- Lindholm, K (red.) (2011) *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur Ab, Lund
- Mänskliga rättigheter* - Regeringens webbplats om mänskliga rättigheter (elektronisk källa) <http://www.manskligarattigheter.se/sv/vem-gor-vad/forenta-nationerna/fn-s-kvinnokommission> Avläst 2015-12-11

Ponnert, L & Svensson (2011). *När förpackade idéer möter organisatoriska villkor*. Socialvetenskaplig tidskrift nr 3 s.168-185

Regeringsbeslut (Fi2012/889 samt Fi2012/4593 (delvis)) *Regleringsbrev för budgetåret 2013 avseende Skatteverket* Finansdepartementet

Regeringsbeslut (U2013/377/JÄM) *Uppdrag att stödja arbetet med jämställdhetsintegrering i statliga myndigheter*. 2013-01-24

Rönblom, M (2011) *Vad är problemet? Konstruktioner av jämställdhet i svensk politik*. Tidskrift för genusvetenskap nr 2-3

Sahlin, K & Wedlin, L (2008). *Circulating ideas: Imitation, translation and editing*. The SAGE handbook of organizational institutionalism. pp 218-243 London: SAGE Publications Ltd

Skatteverket.se (elektronisk källa)

<http://www.skatteverket.se/omoss/omskatteverket.4.65fc817e1077c25b832800015922.html>

Avläst 2016-01-04

Skatteverket årsredovisning 2014 (elektronisk källa)

<http://www.skatteverket.se/download/18.d5e04db14b6fef2c8679d4/1424443590821/arsredovisning-skatteverket-2014-skv165-utgava23.pdf> Avläst 2016-01-04

Skatteverket årsredovisning 2013 (elektronisk källa)

<http://www.skatteverket.se/download/18.15532c7b1442f256bae5a37/1394114494566/16522.pdf> Avläst 2016-01-04

Skrivelse (2011/12:3) *Jämställdhetspolitikens inriktning 2011-2014*

SOU 2014:30. *Jämställt arbete? Organisatoriska rammar och villkor i arbetslivet*.

Forskningsrapport till Delegationen för jämställdhet i arbetslivet. Stockholm 2014

Statistiska Centralbyrån (elektronisk källa)

http://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START_AM_AM0102_AM0102B/KLStabell14/table/tableViewLayout1/?rxid=5f7d0d3d-acfc-42ea-877b-7517ab20c660 Avläst

2016-01-04

UN Women - Nationell kommité Sverige <http://www.unwomen.se/om-oss/vad-gor-vi/kvinnokonventionen/> Avläst 2015-12-14

<http://www.unwomen.se/om-oss/vad-gor-vi/kvinnors-ekonomiska-och-politiska-makt/> Avläst 2015-12-10

Vetenskapsrådet (2011) *God forskningssed (elektronisk resurs)*. Stockholm:

Vetenskapsrådet

Yancey Martin, P (2001) "SAID AND DONE" VERSUS "SAYING AND DOING" *Gendering Practices, Practicing Gender at Work*. Gender & Society, Vol. 17 No. 3, June 2003 342-366

Återrapportering av regeringsuppdrag (162277-15/113) *Skatteverkets återrapportering av regeringsuppdrag om jämställdhetsintegrering 2014*. Skatteverket