



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Sant eller falskt?

En kvalitativ studie av bilden gällande jämställdhetsarbete på ett strategiskt och operativt plan inom tre företag.

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
HT19

Kandidatuppsats
Författare: Sofia Albín & Robert Andersson
Handledare: Nanna Gillberg

Abstract

The aim of this thesis has been to study whether discrepancies have arisen linked to the image of gender equality work between strategic managers and operational staff within three selected companies. Based on this, we also intended to investigate how this discrepancy arose and whether the companies are doing something to compensate for this discrepancy and, if so, what. The theoretical framework is based on an institutional perspective and a model that explains how this discrepancy arose and what is done as compensation for this. Empirical data has been collected through 15 personal interviews in which strategic managers and operational staff participated. The results of the study show that discrepancy has arisen linked to gender equality work between strategic managers and operational staff within each company. Based on this, it is concluded that the discrepancy occurs in a number of different areas in each company and that a number of efforts have been implemented to compensate for this.

Keywords: Equality, equality work, discrepancy, legitimacy, decoupling, isomorphism, compensations.

Sammanfattning

Syftet med uppsatsen är att studera huruvida diskrepans uppstått kopplat till bilden av jämställdhetsarbete mellan strategiska chefer och operativa medarbetare inom tre utvalda företag. Utifrån detta ämnar vi även att undersöka hur denna diskrepans uppstått och om företagen gör något för att kompensera för denna diskrepans och, om så, vad. Uppsatsens teoretiska ramverk utgår ifrån ett institutionellt perspektiv och en modell som förklarar hur denna diskrepans uppstått samt vad som görs som kompensation för detta. Empirisk data har insamlats genom 15 personliga intervjuer där strategiska chefer respektive operativa medarbetare deltagit. Resultatet av studien visar på att det uppstått diskrepans kopplat till jämställdhetsarbete mellan strategiska chefer och operativa medarbetare inom respektive företag. Utifrån detta dras slutsatsen att diskrepansen sker inom ett antal olika områden på respektive företag och att ett antal insatser även genomförs som kompensation för detta.

Nyckelord: Jämställdhet, jämställdhetsarbete, diskrepans, legitimitet, löskoppling, isärkoppling, isomorfismer, kompensationer.

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.1.1 Sveriges jämställdhetspolitik och diskrimineringslagen	4
1.1.2 Förändringsarbete och jämställdhetsprojekt	5
1.2 Problematisering	6
1.3 Syfte och forskningsfrågor	6
1.4 Tidigare forskning	7
2. Teoretisk referensram	9
2.1 Institutionell teori	9
2.1.1 Legitimitet	9
2.1.2 Isomorfismer	10
2.1.3 Isärkoppling & löskoppling	10
2.2 Förklaring till löskoppling	11
3. Metod	12
3.1 Forskningsansats	12
3.2 Tillvägagångssätt	12
3.3 Datainsamling, urval och metodanalys	14
3.3.1 Primärdata	14
3.3.2 Sekundärdata	15
3.3.3 Avgränsningar	16
3.3.4 Empirianalys	17
3.3.5 Forskningsetik	17
4. Empiri	18
4.1. Strategiska jämställdhetsperspektivet	18
4.1.1 Policydokument och rapporter hos de tre utvalda företagen	19
4.1.2 Uppfattning av policydokument och jämställdhetsarbete	20
4.1.3 Uppfattning av könsfördelning	22
4.1.4 Utmaningar och framgångsfaktorer kring jämställdhet	22
4.1.5 Ledarskapets betydelse	23
4.2 Operativt jämställdhetsperspektiv	24
4.2.1 Uppfattning av policydokument och jämställdhetsarbete	24
4.2.2 Uppfattning av könsfördelning	25
4.2.3 Processer, strategier och verktyg	26
4.2.4 Kultur & värderingar	26
4.2.5 Ledarskapets betydelse	27
5. Analys	27
5.1 Legitimitet	28

5.2 Isomorfismer	29
5.3 Isärkoppling	30
5.3.1 Orsaker till löskoppling	31
5.3.2 Typer av löskoppling	32
5.3.3 Kompensationer för löskoppling	33
6. Slutdiskussion	34
6.1 Diskrepans kopplat till jämställdhetsarbete	34
6.2 Hur diskrepansen uppstår och vilka kompensationer som genomförs	35
6.3 Studiens begränsningar	36
6.4 Förslag till vidare forskning	37
7. Referenser	38
8. Bilagor	40

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Att arbeta för ökad jämställdhet är viktigt för att alla människor ska kunna ha samma möjlighet att forma samhället och sina egna liv utan att faktorer såsom kön och könstillhörighet skall spela in (Jämställdhetsmyndigheten, 2019). Jämställdhet handlar även om att uppmärksamma normer, värderingar, ideal och attityder som påverkar livsvillkoren inom olika områden för män och kvinnor. Lika viktigt är det att förstå att en människas möjligheter i livet även påverkas av andra faktorer såsom ålder, etnicitet, sexuell läggning, socioekonomisk bakgrund och funktionsförmåga. I arbetet med jämställdhet blir det viktigt att även räkna in dessa faktorer och förstå hur de samverkar med varandra. På grund av detta bedrivs jämställdhetsarbetet oftast utifrån två aspekter. Å ena sidan, genom att skapa en tydlig bild av olika situationer och förhållanden med hjälp av mätning. Å andra sidan, genom att granska och problematisera vilka omständigheter och krafter som ligger bakom de redovisade siffrorna gällande hur olika sammanhang är jämställda eller inte (Jämställdhetsmyndigheten, 2019).

Det finns stora skillnader mellan kvinnor och män kopplat till karriärmöjligheter där utfallet är till kvinnornas nackdel. Det finns lägst andel kvinnor på de högsta chefspositionerna där privat sektor består av 31% och offentlig sektor 63% kvinnor. Lönegapet mellan män och kvinnor som är chefer är i snitt 6500kr per månad där utfallet är till kvinnornas nackdel. Utifrån uppfattningen som finns hos män respektive kvinnor kring huruvida arbetsvillkoren på den svenska arbetsmarknaden är jämställd eller inte, så visar detta att män i större grad än kvinnor tenderar att se arbetsmarknaden som jämställd (Ledarna Sveriges Chefsorganisation, 2017). Vi menar på att jämställdhet ofta är något som ses som en del av mångfald. Betydelsen av både jämställdhet och mångfald, vilket ses som en god spridning av kön samt olika etniska bakgrunder i verksamheter är något som lyfts av McKinsey & Company (2015). Mångfaldsdiskursen fokuserar på fler maktrelationer än kön vilket bidrar till att jämställdhetsarbetet ofta kan vara en del av mångfaldsarbetet (SOU 2003:16). För att få effekt bör arbetet med jämställdhet och mångfald inkluderas och integreras inte bara i ledning och styrning utan på alla nivåer inom företaget. Detta menar McKinsey & Company (2015) leder till att företagen lättare attraherar kompetenser, förbättrar beslutsfattandet, stärker kundorientering och innovation, ökar arbetstillfredsställelsen och förbättrar företagets anseende.

1.1.1 Sveriges jämställdhetspolitik och diskrimineringslagen

Jämställdhetsfrågan blev ett politiskt område redan under tidigt 1970-tal och har sedan dess varit en grundläggande norm i den svenska politiken samt en viktig fråga inom den svenska samhällsdebatten. I Sverige idag är jämställdhet ett officiellt formulerat mål för samhällsliv

och politik. Målsättningen för svensk jämställdhetspolitik är att kvinnor och män skall ha samma makt att forma samhället och sina egna liv (Jämställdhetsmyndigheten, 2019). För att säkerställa att de mänskliga rättigheterna respekteras inom arbetslivet och andra samhällsområden trädde diskrimineringslagen i kraft den 1 januari 2009. Lagstiftningen är en av de drivande faktorerna till att företag bedriver jämställdhetsarbete (SOU 2003:16). Lagen består i korthet av två delar vilka är förbud mot att diskriminera och krav på arbetsgivare och utbildningsanordnare att genomföra aktiva åtgärder som förebygger diskriminering (Jämställdhetsmyndigheten, 2019). Aktiva åtgärder är ett förebyggande och främjande arbete för verksamheter att motverka diskriminering och verka för lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion, trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder (3 kap. 1§ Diskrimineringslagen SFS 2008:567).

En arbetsgivare som vid ingången av kalenderåret har fler än 10 anställda ska inneha en skriftlig jämställdhetsplan och denna ska innehålla redogörelser av det som behövs för att uppfylla de krav som ställs på aktiva åtgärder. Inom ramen för denna ska det radas upp vad arbetsgivaren ska göra för att förhindra könsdiskriminering och främja jämställdhet på arbetsplatsen. Denna plan ska innefatta hur företagen ska arbeta med arbetsförhållanden och lika möjligheter, föräldraskap, förvärvsarbete, sexuella trakasserier, trakasserier på grund av kön samt rekrytering och löner (3 kap. 14§ Diskrimineringslagen SFS 2008:567). I arbetet med aktiva åtgärder ska arbetsgivare och arbetstagare samverka (3 kap. 11§ Diskrimineringslagen SFS 2008:567). Utifrån detta anser vi att det i diskussionen om hur företag arbetar med jämställdhet blir viktigt att förstå denna bakgrund och att både arbetsgivare och arbetstagare påverkas av det politiska och juridiska krav som råder kring att jämställdhetsplaner måste finnas inom företaget.

1.1.2 Förändringsarbete och jämställdhetsprojekt

Alvesson och Sveningsson (2014) skiljer på interna och externa orsaker som ger upphov till förändringsarbete inom organisationer. Å ena sidan, antar de att organisationsförändring är ett direkt resultat av yttre politiska, tekniska, kulturella, demografiska och ekonomiska faktorer. Å andra sidan, menar Alvesson och Sveningsson (2014) att organisationer följer de trender som anses populära och försöker ofta imitera det som antas vara viktiga förutsättningar för framgång i andra organisationer. De menar även att det ofta uppstår ett tryck från individer inom organisationen att förändring ska genomföras. Alvesson och Sveningsson (2014) anser även att beroende på hur detta ser ut styrs även vilka förändringar som genomförs. Slutligen, menar de även att detta ofta är ett resultat av att individer inom organisationen kommer på nya idéer eller vill förverkliga personliga intressen. I tidskriften *Ledarna* (2017) beskrivs förändringsarbetets förutsättningar. Här anses det att förändringsarbetet kommer ta tid eftersom nya vanor och rutiner ska etableras. De menar att förändringsprocesser är oförutsägbara då de ska genomföras i en kontext bestående av både komplexa verksamheter och individer. Slutligen, menar de att förändring alltid kommer möta motstånd. Detta anser de

å ena sidan, beror på att förändringen utlöser rädsla hos de som ska förhålla sig till den och å andra sidan, att de som ska förhålla sig till den styrs av vanor och därför har svårt att hantera den nya förändring som sker. Enligt Gillberg (2018) är det nödvändigt att företag arbetar med jämställdhetsintegrering. Detta menar hon innebär att jämställdhetsarbetet integreras i olika delar av verksamheten. Om förändringsarbetet ska få djupgående effekter i verksamheten måste chefer enligt Sjöberg (2012) prioritera frågan och se till att det finns tid och resurser för att genomföra förändringen. Genom att göra detta skapas det enligt Sjöberg (2012) förutsättningar för att förändringen ska genomsyra kärnverksamheten inom företaget.

1.2 Problematisering

Jämställdhet betraktas enligt Tillväxtverket (2019) antingen som en förutsättning för att tillväxt ska ske, eller som något som gynnar ekonomin inom företaget där en investering i jämställdhetsarbetet leder till utdelning i form av ökad ekonomisk tillväxt. Ett annat perspektiv är att denna fråga idag är allmänt accepterad och något som de flesta är positiva till men att det fortfarande kan förekomma svårigheter med implementeringen av jämställdhetsarbetet inom företag. Förändringsprojekt är ofta avgränsade i tiden och i behov av externa finansiärer. Detta riskerar att motarbeta strategin för integrering, vilket innebär att dessa projekt inte integreras i samtliga delar av verksamheten eller uppnår långsiktiga effekter (Callestig, Lindholm, Sjöberg & Svensson 2012; Sjöberg 2012). Är detta något vi kan se på den svenska arbetsmarknaden idag? Uppstår det diskrepans mellan vad olika delar av verksamheter har för bild av det jämställdhetsarbete som genomförs? Och isåfall vad beror detta på och hur hanterar företagen denna diskrepans?

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med vårt arbete är att undersöka vilken bild strategiska chefer inom tre utvalda företag har av jämställdhetsarbetet samt hur denna bild ser ut hos operativa medarbetare. Med strategiska chefer syftas det på de som har ett strategiskt ansvar att formulera, implementera och följa upp jämställdhetsarbetet medans de operativa medarbetarna har det operativa ansvaret att förhålla sig till detta. Genom att göra detta syftar vi till att studera om det uppstår diskrepans mellan strategisk och operativ nivå inom företagen kopplat till jämställdhetsarbete. Utifrån detta syftar vi även till att redogöra för varför denna diskrepans uppstår samt vad som eventuellt görs för att kompensera för detta.

Utifrån denna bakgrund kommer följande frågeställningar besvaras:

- Uppstår det diskrepans kopplat till bilden av jämställdhetsarbete mellan ett strategiskt chefsperspektiv och ett operativt medarbetarperspektiv inom företagen?
- Isåfall hur uppstår denna diskrepans?
- Gör företagen något för att kompensera för denna diskrepans och, om så, vad?

1.4 Tidigare forskning

Vi konstaterar att forskning gällande jämställdhetsarbete bedrivs utifrån olika perspektiv. Ett exempel är att se jämställdhet ur ett formellt och reellt perspektiv. Formell jämställdhet handlar om att kvinnor och män i teorin är lika inför lagen medans reell jämställdhet berör att den tillämpade lagstiftningen får faktisk inverkan (Svensson E-M, 1997; SOU 2007:67). En studie inom forskningsområdet om jämställdhetsarbete redovisar Eriksson-Zetterquist (2009) för. Hon menar att införandet av ambitiösa jämställdhetsplaner inom företag är ett exempel på en situation där isärkoppling kan uppstå som senare även kan leda till löskoppling. Meyer och Rowan (1977) beskriver isärkoppling som att aktiviteter även kallat den informella strukturen frångår den formella strukturen inom företaget. Den formella strukturen innefattar de planer som finns gällande vad företaget ska göra och vilka mål som ska uppfyllas (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015). Att detta frångår anser de bidra till att organisationen överlever.

Vidare beskriver Eriksson-Zetterquist (2009) en implementation av en ambitiös jämställdhetsplan som löd: “om två år ska 25 procent av våra högsta chefer vara kvinnor”. Detta var ett mål som sattes inom organisationen utan att en grundlig reflektion genomförts kring det faktum att organisationen vid det aktuella tillfället hade 7 procent kvinnor jämt fördelade på samtliga hierarkiska nivåer. Något som inte fanns i åtanke när målet formulerades var att all rekrytering av högt uppsatta chefer sköttes internt och således stod jämställdhetsplanen i konflikt med existerande arbetssätt som ansågs effektiva. För att ändå lyckas genomföra jämställdhetsplanen löskopplades planen från det aktuella arbetssättet gällande chefsrekrytering. Genom att göra detta framstod organisationen som legitim i sin omgivning då målet med jämställdhetsplanen kunde uppnås genom löskoppling. Hade jämställdhetsplanen varit alltför tätt kopplad skulle organisationen gå under eftersom det inte fanns kvinnor att rekrytera internt till de vakanta positionerna och företaget skulle således inte kunna uppnå samma legitima status (Eriksson-Zetterquist, 2009). Gillberg (2018) lyfter även i sin forskning fram en nyansering av begreppet jämställdhet. Hon menar på att andra maktstrukturer utöver endast kön bör studeras. Gillberg (2018) redogör för begreppet intersektionalitet där hon anser att skärningspunkterna mellan maktstrukturer såsom kön, etnicitet, klass, sexuell läggning, ålder och funktionsvariation interagerar med varandra. Tillsammans påverkas de individuella erfarenheterna, förutsättningarna och positionen i samhället av dessa aspekter. Utifrån hennes forskning kan därför slutsatsen dras att mångfald är något som behöver studeras för att kunna förstå jämställdhet (Gillberg, 2018).

Figur 1.4. Research Model: Antecedents and Outcomes of Diversity Management Practices¹



Källa: Översatt från Yang och Konrad (2000, sid 11)

Ett annat verk som tidigare utforskat vårt valda forskningsfält är Yang och Konrad (2000). Utifrån deras arbete har vi valt ut de delar vi ansåg var relevanta för att kartlägga forskningsläget utifrån vårt valda syfte och frågeställningar. Utifrån Yang och Konrad (2000) har vi valt att göra en fri översättning från den engelska originalversionen. Yang och Konrad (2000) syftar utifrån sin modell att sammanfatta det som finns skrivet om mångfaldshantering ur ett institutionellt perspektiv. Detta perspektiv anser Eriksson-Zetterquist (2009) ger en bild av hur företag påverkas av sin omgivning och varför de följer vissa handlingsmönster istället för att agera rationellt. Ur det institutionella perspektivet lyfter Yang och Konrad (2000) fram vilka normativa styrkor som ligger bakom hanteringen av mångfald, hur implementationen sker inom företag samt vilka effekter detta får. Enligt Yang och Konrad (2000) och deras sammanfattning är de bakomliggande orsakerna till sättet företag genomför sin mångfaldshantering uppdelade i tre olika aspekter. För det första, följer företagen de lagar, förordningar och regler som finns uppsatta för jämställdhetsarbete. För det andra, råder det sociala och professionella normer på olika nivåer inom företagen som får företagen att genomföra sin mångfaldshantering på ett visst sätt. För det tredje, råder det kulturella och etiska normer som påverkar hur företaget hanterar den mångfald som finns. Vidare beskriver Yang och Konrad (2000) vad denna mångfaldshantering får för konsekvenser inom verksamheten utifrån ett institutionellt perspektiv. De menar för det första, att denna implementation ofta intar en ceremoniell roll inom verksamheten där den utövas genom till exempel en formulerad värdegrund och vision kopplat till hur det önskas att mångfalden ska se ut inom verksamheten. För det andra, lägger de även till att hanteringen av mångfald utöver detta får effekter inom företaget som förändrar den praktiska hanteringen av denna fråga och således implementeras det inte bara ceremoniellt. För det tredje, menar de att denna implementation kännetecknas av ett konsekvent tillvägagångssätt oavsett var i organisationen det genomförs och under vilken tidsperiod. Slutligen, beskriver Yang och Konrad (2000) att genom att företaget hanterar mångfalden på detta vis så uppnår de legitimitet å ena sidan, i relation till externa aktörer som till exempel regering, grupperingar, kunder och finansiärer. Å

¹ Bilaga 1

andra sidan, i relation till interna aktörer, där organisationens medlemmar som i och med detta accepterar hur hanteringen av mångfald genomförs. Gemensamt för dessa aktörer är enligt Yang och Konrad (2000) att företagen är i beroendeställning till dessa och därför blir upprätthållandet av legitimitet gentemot dessa en viktig faktor för en framgångsrik mångfaldshantering.

2. Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenteras den teoretiska referensramen som utgår från ett institutionellt perspektiv. Det teoretiska ramverket kommer utgöras av valda begrepp från det institutionella perspektivet. Detta anser vi kommer skapa förutsättningar för oss att analysera om diskrepans uppstått mellan den strategiska och operativa nivån kopplat till jämställdhetsarbete inom våra utvalda företag. Efter detta redogör vi för en teoretisk modell som vi anser ger oss grund för att analysera hur denna diskrepans uppstått och vad som eventuellt görs för att kompensera för detta inom företagen.

2.1 Institutionell teori

Tidig institutionell teori beskriver hur företag påverkas av sin omgivning och varför de följer vissa handlingsmönster snarare än att agera rationellt. Vidare belyser teorin hur företag följer vissa informella och formella strukturer, samt hur de tar till sig idéer om förändring och hur de på olika sätt hanterar dessa idéer. Teorin förklarar även hur verksamheter förändras och hur de utvecklas till att bli stabila enheter där ett stort fokus ligger kring hur de påverkas av andra företag (Eriksson-Zetterquist, 2009). En vidareutveckling på detta är nyinstitutionell teori som grundas på två centrala verk skrivna av sociologerna John Meyer & Brian Rowan och organisationsforskarna Paul J. DiMaggio och Walter W. Powell. Det som är centralt inom denna teori är hur organisationer skaffar sig legitimitet, hur de inom olika informationsfält blir mer lika varandra och hur de kan löskoppla aktiviteter från den formella strukturen för att överleva (Eriksson-Zetterquist, 2009). För att undersöka om det uppstått diskrepans mellan strategiska chefer och operativa medarbetare när det kommer till bilden av jämställdhetsarbete har vi valt att använda oss av institutionell teori där vi främst lagt fokus på tre utvalda begrepp ur den nyinstitutionella teorin. Dessa redogörs det mer grundligt för i kommande stycke.

2.1.1 Legitimitet

Nyinstitutionell teori beskriver hur handlandet mellan olika aktörer inom företag uppstår och hur detta kan kopplas till samhälleliga fenomen som till exempel jämställdhet. Handlande anses enligt nyinstitutionell teori, ske genom att företag följer det som tas för givet i samhället. Dessa förgivettaganden härleds till institutioner som finns i samhället, vilka i sin tur antas ha givit upphov till underliggande regler som företagets olika aktörer förväntas förhålla sig till. Med avstamp i detta är det dessa regler som företag kommer agera i enlighet med snarare än utifrån en enbart rationell utgångspunkt. Ett företags handlande anses vara en

produkt av omgivningen den befinner sig i och genom att agera i linje med denna uppnår företaget en legitimerad status. Den formella strukturens roll inom organisationen blir därför att bidra med legitimitet genom att spegla de myter som finns i den institutionaliserade omgivning som företaget befinner sig i (Meyer & Rowan, 1977).

2.1.2 Isomorfismer

Eriksson-Zetterquist (2009) menar på att när ett organisationsfält etablerats så uppstår ett homogeniserings krav med isomorfismer som resultat. Enligt henne innebär isomorfism att organisationer blir mer lika varandra i formen då de verkar inom samma organisationsfält. Hon menar även på att med hjälp av detta begrepp går det att förstå sig på hur exempelvis politik och ceremonier genomsyrar de samtida organisationerna. Dimaggio och Powell (1983) menar att när medarbetare inom ett företag följer institutionella regler så blir deras verksamheter mer lika varandra. Genom isomorfismer menar de att företag blir mer framgångsrika samtidigt som de utvecklar en gemensam vokabulär och får lättare att överleva. Dimaggio och Powell (1983) skiljer på tre typer av institutionella isomorfismer. För det första, menar Dimaggio och Powell (1983) att en tvingande isomorfism ofta uppstår från politiska påtryckningar och kontroller. Sådana påtryckningar menar de kan upplevas som övertygelser eller inbjudningar till att delta i samverkan. Ur detta perspektiv anser de att bland annat staten kan ses som en stark organisation som är kravställande gentemot svagare. För det andra, redogör Dimaggio och Powell (1983) för imiterande isomorfism som är vanligt förekommande i osäkra situationer. I dessa situationer anser de att företag drivs till att imitera andra företag. Imiterande krafter menar de på omfattar förgivettagna och vanemässiga svar på osäkra situationer. Osäkerhet i sig anser de är en situation som leder företag till att imitera andra. Vidare menar de att genom att imitera företag som är mer framgångsrika kan mindre framgångsrika företag slippa behöva hitta på egna lösningar på sina problem. Att imitera ett annat företag hävdar de kan vara en lösning i situationer när mål är tvetydiga eller när omgivningen är osäker på ett symboliskt plan. För det tredje, beskriver Dimaggio och Powell (1983) den normativa isomorfismen där begreppet professionalism betonas. Med detta menar de bland annat att vissa utbildningar och bakgrunder premieras mer än andra och därför tenderar dessa att efterlikna varandra i större utsträckning än andra. Detta menar de på kan handla om när ett företag väljer ny personal från ett annat liknande företag eller när många inom personalen har liknande utbildningar samt blir skickade på liknande workshops eller utbildningar.

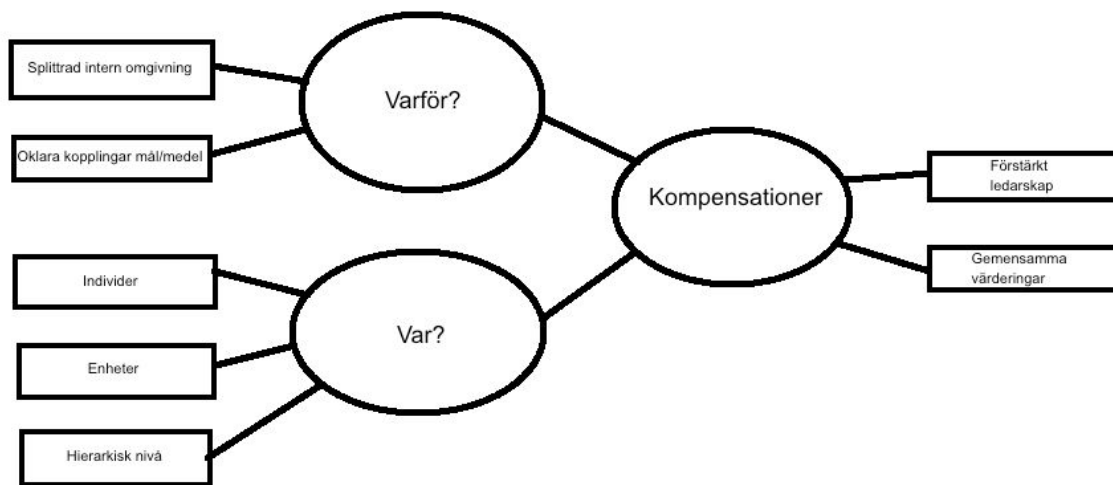
2.1.3 Isärkoppling & löskoppling

Det existerar ett avstånd mellan måluppfyllelsen och de formella förutsättningarna kopplat till jämställdhet. Även fast regeringen infört lagar med syfte att främja jämställdhet på arbetsmarknaden så är en jämställd arbetsmarknad långt ifrån ett faktum (Gillberg, 2018). Begreppet decoupling eller isärkoppling är en central aspekt i nyinstitutionell teori som uppstår när aktiviteter frånskiljs den formella strukturen inom företaget. Detta anses uppstå då försök att koordinera och kontrollera aktiviteter inom företag enbart leder till interna

konflikter. Det är därför ett bättre alternativ, enligt institutionell teori, att tillåta olika former av arbetssätt och strukturer så länge det övergripande målet och visionen uppnås inom företaget. På detta sätt blir det lättare för företag att uppvisa en bild som gör att de framstår som legitima gentemot sin omgivning. Genom denna legitimitet och att interna konflikter undviks uppnår företaget framgång (Meyer & Rowan, 1977). Eriksson-Zetterquist (2009) anser att ett troligt resultat av isärkoppling är löskoppling. Detta beskriver de som att den formella och informella strukturen inte är helt separata utan att det finns ett visst samband dem emellan.

2.2 Förklaring till löskoppling

Figur 2.2 Loose Coupling Theory²



Källa: Översatt från Orton och Weick (1990, sid. 217)

Orton och Weick (1990) utvecklar löskoppling som begrepp. Detta gör de genom en modell där de redogör för ett antal aspekter av löskoppling. I vår fria översättning från den engelska originalversionen av Orton och Weick (1990) har vi funnit ett antal aspekter som skapar förutsättningar för analys. För det första, redogör Orton och Weick (1990) för orsaker till att löskoppling uppstår. Här menar de att oklara kopplingar mellan mål och medel till exempel mellan visionen för ett jämställdhetsarbete och arbetssättet för att uppnå detta på, kan leda till löskoppling. Detta menar de är ett resultat av att personal endast tar in en viss mängd av den information som finns kopplat till exempelvis jämställdhetsarbete inom verksamheten. Sedermera, menar de att en splittrad intern omgivning inom verksamheten även kan leda till löskoppling. Detta anser de bero på att det är få medarbetare som kan förstå sig på alla delar av verksamheten och på så sätt uppstår löskoppling ur detta avseende. Orton och Weick (1990) påpekar även att det finns flera nivåer av verksamheten där löskoppling ofta uppstår. Dessa kan uppstå mellan individer, enheter och hierarkiska positioner inom ett och samma företag. Orton och Weick (1990) belyser vidare hur företag kan kompensera för de löskopplingar som

² Bilaga 2

uppstått. Här anser de att en kompensation för löskoppling kan vara ett förstärkt ledarskap som enar verksamheten kring de mål som finns och klargör den metod som ska användas. Orton och Weick (1990) menar även att löskoppling kan kompenseras för genom starka gemensamma värderingar som genomsyrar företaget. Dessa menar de kan föra den löst kopplade verksamheten och dess olika delar samman mot det uppsatta gemensamma målet.

3. Metod

I följande avsnitt redogör vi för studiens metod genom att beskriva och motivera forskningsansats och tillvägagångssätt. Vi redogör även för datainsamling, urval och metodanalys genom att beskriva hur och varför vi gjort vår datainsamling gällande både primär och sekundärdata samt hur vi analyserat det empiriska materialet. Vårt syfte med att grundligt beskriva genomförandet och de metodval som använts är att skapa transparens i undersökningen.

3.1 Forskningsansats

För att uppnå vårt uppsatta syfte och besvara våra valda frågeställningar kopplat till ämnet har vi valt att använda oss av en kvalitativ forskningsansats där vår datainsamling skett genom kvalitativa intervjuer och tolkande analyser av empiri och teori. Det finns tre sätt att relatera teori och empiri till varandra och dessa är induktion, deduktion och abduktion (Patel & Davidson, 2011). Det deduktiva arbetssättet kännetecknas av att forskaren utifrån allmänna principer och befintliga teorier drar slutsatser om enskilda företeelser. Det induktiva arbetssättet utgår istället från att forskaren inte förankrar undersökningen i en tidigare teori utan istället formar en egen teori utifrån insamlande av information och empiri. Abduktion som är det tredje synsättet är istället en kombination av både deduktion och induktion. Fördelen med detta är att forskaren inte blir lika låst i sitt arbetssätt vilket kan ske i fallet vid en strikt induktiv eller deduktiv ansats (Patel & Davidson, 2011). Vi har valt att basera vårt arbete på det abduktiva synsättet eftersom vi inte velat bli låsta i vårt arbetssätt samt eftersom vi pendlat mellan att relatera den teoretiska referensramen till det empiriska materialet i takt med det som framkommit under studiens gång. Det abduktiva arbetssättet anser vi har bidragit till mer frihet och flexibilitet i arbetet. Detta eftersom det möjliggjort för oss att ändra intervjufrågor utifrån vad vi ansett vara relevant i relation till teorin samt möjliggjort för oss att ändra vår valda teori utifrån vår insamlade empiri. Att vi arbetat på detta sätt ligger även i linje med den definition som (Patel & Davidson, 2011) anser känneteckna ett abduktivt arbetssätt.

3.2 Tillvägagångssätt

För att påbörja en insamling av empiriskt material valde vi att genomföra en pilotintervju där syftet var att undersöka vårt valda område och eventuell angränsande problematik. Pilotintervjun genomfördes med en person som har bred kompetens inom vårt valda område

och intervjun bidrog till att forskningsämnet kunde avgränsas ytterligare och att tydligare frågeställningar kunde växa fram. Genom att genomföra en fallstudie uppnås enligt Patel och Davidsson (2011) empiri som skapar goda förutsättningar att studera processer och förändringar inom en eller flera organisationer. Vidare menar de att kvalitativa intervjuer ofta är semistrukturerade för att ge mer utrymme till friare diskussion. För att uppnå detta valde vi därmed att utföra semistrukturerade intervjuer som byggdes upp kring ett antal teman och frågeområden som sedan formulerades i en intervjuguide. En semistrukturerad intervju kännetecknas av en följsamhet gentemot respondenten där frågor tas upp i den ordning som är mest naturlig i förhållande till vad respondenten svarar (Patel & Davidson 2011). Vi valde denna struktur då vi var intresserade av vad respondenternas spontana reaktioner var när de fick en fråga utifrån de frågeområden som vi förberett. Vi ville ge möjligheten till intervjupersonerna att svara fritt på frågorna och förhindra att respondenten skulle känna sig begränsad och därför valde vi detta tillvägagångssätt. Frågorna var i linje med Patel och Davidsson (2011) och deras resonemang formulerade på ett öppet sätt för att inte leda den intervjuade personen till att ge ett visst svar utan istället få möjlighet att svara mer öppet på frågan.

Intervjuguiden valde vi att dela upp i fyra delar. För det första, utgick vi från en inledande del där syftet var att få en översiktlig inblick i den aktuella verksamheten. För det andra, utgick vi från att ställa personliga frågor om jämställdhet där syftet var att få en bild av respondentens personliga uppfattning gällande ämnet. Detta anser vi är relevant då denna uppfattning kan tänkas påverka respondentens övriga svar och därför blir detta viktigt att kartlägga. För det tredje, utgick vi från syftet att undersöka respondenternas uppfattning av det aktuella företagets bild av jämställdhet och jämställdhetsarbetet. Detta var viktigt för att skapa förståelse för de övergripande idéerna om jämställdhet samt för att kunna undersöka hur detta uppfattas av olika parter inom företagen och hur arbetet med jämställdhet genomsyrar verksamheterna. För det fjärde, utgick vi från att undersöka vad jämställdhetsarbete inom företaget får för praktiska konsekvenser. Detta ansåg vi var viktigt för att kunna sätta det i kontrast till de mer övergripande tankarna som fanns och uppfattningen av dessa och således undersöka skillnaden där emellan. Vi gjorde anpassade intervjuguider för varje företag utifrån företagets policydokument om jämställdhet samt andra relevanta styrdokument. Detta ansåg vi skapade förutsättningar att undersöka bilden av jämställdhetsarbete på både strategisk och operativ nivå. Genom att vi utgick från strategiska policy och styrdokument i våra intervjuguider gavs möjligheten till oss att undersöka likheter och olikheter mellan strategisk och operativ nivå, vilket i sin tur skapade förutsättningar för oss att studera potentiell diskrepans. Intervjuerna dokumenterades genom inspelning efter att vi fått godkännande av de intervjuade att göra det. Ljudupptagning har genomförts under alla intervjutillfällena eftersom denna typ av registrering återspeglar exakt vad intervjupersonerna har sagt samt att inget glöms bort. Vi gjorde antagandet att jämställdhet kan uppfattas som ett känsligt ämne både av individer och företag och därför informerade vi samtliga respondenter om att alla intervjuer skulle hållas anonyma och att inga personuppgifter eller företagsnamn skulle nämnas i arbetet. Detta eftersom vi ansåg att detta möjliggjorde för oss att få så mycket

information som möjligt från respondenterna. I enlighet med Blomkvist, Hallin & Lindell (2018) påbörjades transkribering direkt efter att intervjuerna genomförts för att kunna säkerställa att det som sades under intervjun återspeglas korrekt

3.3 Datainsamling, urval och metodanalys

3.3.1 Primärdata

Primärdata är det empiriska material som tas fram på egen hand och denna data grundar sig i studier utförda nära forskningsobjektet och undersökningens syfte (Blomkvist, Hallin & Lindell 2018). Denna studie kommer att fokusera på att undersöka tre företag, två inom banksektorn och ett omsorgsföretag. Valen av dessa bolag grundar sig främst i två aspekter. För det första, verkar två av dessa bolag inom samma bransch vilket enligt oss möjliggör att vi kan studera begreppet isomorfismer utifrån dessa. För det andra, anser vi att detta skapar förutsättningar för oss att genomföra jämförelse av jämställdhetsarbete inom två olika branscher. Bolagen är även av större karaktär och samtliga har fler än tio anställda. Detta gör att det enligt diskrimineringslagen råder ett krav att företagen ska upprätta en plan för aktiva åtgärder kopplat till jämställdhet (3 kap. 14§ Diskrimineringslagen SFS 2008:567). Eftersom att detta krav finns anser vi att det skapas förutsättningar för oss att genomföra vår studie. Storleken på företagen anser vi även ger oss förutsättningar att undersöka en större strategisk och operativ del, vilket vi anser blir viktigt för att uppnå vårt valda syfte.

Vi har valt att utföra femton semistrukturerade intervjuer där både medarbetare och chefer agerat intervjuobjekt. Urvalet som har gjorts grundas i att få både ett strategiskt och operativt perspektiv på de jämställdhetsarbete som genomförs inom företagen, vilket skapar förutsättningar för oss att uppnå vårt valda syfte som är att undersöka diskrepans. Anledningen till att vi valt att genomföra femton intervjuer på tre olika företag är för att vi anser att detta möjliggör för oss att uppnå ett nyanserat perspektiv och på så sätt säkerställa kvaliteten i vår undersökning. Urvalet genomfördes initialt i linje med Bryman och Bell (2017) och deras definition på ett målstyrt urval. Här valde vi respondenter utifrån storleken på verksamheten de tillhörde, att de befann sig i olika branscher samt utifrån att de tillhörde antingen en strategisk eller operativ nivå inom verksamheten. Efter detta genomfördes urvalet utifrån Bryman och Bell (2017) och deras definition på ett bekvämlighetsurval där tillgängliga intervjupersoner på strategisk och operativ nivå inom de tre verksamheterna tillfrågades. Detta tillvägagångssätt bidrog till att det uppstod skillnad i antal respondenter på strategisk respektive operativ nivå mellan de olika företagen, vilket vi kan tänka oss har begränsat vårt arbete.

På strategisk nivå har respondenterna varit chefer som i mer eller mindre utsträckning haft ett aktivt ansvar för det strategiska jämställdhetsarbetet. På operativ nivå har respondenterna varit medarbetare och haft ansvar att operativt förhålla sig till dessa strategier. Detta har vi gjort för att uppnå ett empiriskt material som möjliggör för oss att undersöka eventuell

diskrepans mellan dessa hierarkiska nivåer kopplat till jämställdhetsarbete. Den person som vi intervjuat på strategisk nivå på det privata omsorgsföretaget är HR ansvarig för koncernen. Personens arbetsuppgifter innefattar operativt och strategiskt HR arbete. Inom Bank 1 har vi intervjuat två personer på strategisk nivå varav den ena har ansvar över kontorsrörelsen i Sverige. Den andra personen på bank 1 ansvarar för ett kontors utveckling av både affärs och kundrelationer. På bank 2 har vi intervjuat en person på strategisk nivå som arbetar med att föreläsa och utbilda chefer i jämställdhets och mångfaldsfrågor inom företaget. De operativa medarbetare vi intervjuat på det privata omsorgsföretaget är föreståndare och biträdande föreståndare på behandlingshem. Dessa parter har alla det operativa ansvaret för de lokala enheterna både över klienter och anställda. Vi har även intervjuat en behandlingsassistent som arbetar med det operativa behandlingsarbetet gentemot klienterna och som således är lägre ner i hierarkin. På bank 1 har vi intervjuat tre medarbetare placerade på helt olika delar av banken, två i Göteborg och en i Stockholm. På bank 2 har vi intervjuat tre medarbetare som samtliga varit operativt ansvariga över lokala bankkontor i Göteborg innefattande både kund och personalansvar. Sammanfattningsvis, har vårt urval även bestått av en jämn spridning av män och kvinnor samt en variation gällande ålder. Detta anser vi har möjliggjort för ett nyanserat perspektiv i vår insamlade empiri.

3.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata är material som inte är lika nära det objekt som ska undersökas som primärdatan och detta är sådan forskning som redan uttalat sig om det aktuella forskningsämnet (Blomkvist, Hallin & Lindell 2018). Sekundärkällor ser vi som ett komplement till våra primärkällor, vilket hjälpt oss att skapa en förståelse för uppsatsämnet men även bidragit till att vi kunnat analysera och sätta vårt empiriska material i kontrast mot något annat, som i sin tur hjälpt oss att finna nya slutsatser. Vi har använt oss av litteratur i form av artiklar, kursböcker och rapporter. Litteraturen är dels kurslitteratur som vi använt oss av under tidigare ekonomistudier som vi ansåg tog upp information som var relevant för vårt valda uppsatsämne eftersom att det hjälpte oss förklara relevanta begrepp. Vi har även utgått ifrån Göteborgs universitets databas för att få fram relevant data som hjälpt oss att få en bild av tidigare forskning som gjorts inom vårt valda forskningsområde. Där har våra sökord varit *jämställdhet, jämställdhetsplaner, mångfald, institutionell teori, legitimitet och löskoppling*. Vi har även använt oss av sekundärdata för att redogöra för hur jämställdhet definieras samt hur jämställdhet på den svenska arbetsmarknaden ser ut idag. Detta har vi valt att ta med för att skapa förståelse för vad ämnet innebär samt sätta läsaren i undersökningens relevanta kontext. Vi har även valt att ta upp vissa aktuella lagar och politiska mål för att ge ytterligare bakgrund till läsaren och öka förståelsen för vår undersökning.

Vi har även genomfört en dokumentstudie som Patel och Davidsson (2011) definierar som när forskaren undersöker befintlig data som finns om det aktuella fenomenet i tryckt, muntlig eller bildform. Utifrån detta perspektiv har vi hämtat information från aktuella policydokument kopplat till jämställdhetsarbete samt rapporter kopplat till dessa arbeten.

Detta har vi gjort för att dels utforma våra intervjuguider men också för att stärka vårt empiriska material på strategisk nivå då vi inte haft tillgång till lika många intervjupersoner på strategisk nivå. Det material vi använt oss av kopplat till omsorgsföretaget är en mångfalds och inkluderingspolicy publicerad 2019 och en årsredovisning publicerad 2018. Materialet vi använt oss av för att beskriva bank 1 och deras arbete med jämställdhet är en jämställdhetspolicy publicerad 2016 samt en Corporate Responsibility Report publicerad 2018. Kopplat till bank 2 har vi använt oss av en jämställdhet, mångfald och inkluderingspolicy publicerad 2019. På bank 2 har vi även använt oss av en jämställdhets och mångfaldsplan som var aktiv 2015-2018. Även om denna inte är den senaste upplagan så var det den på bank 2 som vi kunde tillgå. Eftersom vi ansåg att denna ger en bild av det strategiska jämställdhetsarbete som ska genomsyra företaget ansåg vi det ändå vara relevant i relation till vårt syfte och frågeställningar. Därför valde vi att ta med den i vår undersökning. Dokumenten är samtliga undertecknade av chefer som är del av en strategisk kärna inom respektive verksamhet. Således, stärks våra förutsättningar att analysera ett strategiskt chefsperspektiv.

Sekundärdata har även använts för vårt teoretiska ramverk, vilket består av institutionell teori där fokus varit på begrepp som legitimitet, isomorfism och isärkoppling. Vi har valt att fokusera på dessa delar inom den institutionella teorin då vi ansåg att dessa var mest relevanta i relation till vårt valda syfte och frågeställningar som kretsade kring diskrepans samt för att vi ville fördjupa vårt arbete och få ett tydligare fokusområde. För att besvara våra valda frågeställningar och fördjupa vår analys som kretsar kring diskrepans har vi även valt att inkludera en teori som utgår från begreppet löskoppling. Detta har även hjälpt oss att begränsa vår undersökning då jämställdhet är ett brett begrepp som kan undersökas på många olika sätt.

3.3.3 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss till tre olika företag, ett större privat omsorgsföretag och två stora svenska banker. Denna avgränsning har gjorts dels eftersom det ger oss möjligheten att jämföra företag inom två olika branscher, vilket ger studien ett mer nyanserat perspektiv. Vi har även gjort detta då det ger oss möjligheten att undersöka stora bolag eftersom det i dessa verksamheter finns tillräckligt stora strategiska och operativa delar att undersöka kopplat till vårt valda syfte. Vidare har vi även avgränsat oss till två kategorier av intervjupersoner, operativa medarbetare och strategiska chefer eftersom detta blir relevant i relation till vårt syfte där vi ämnar att undersöka eventuell diskrepans mellan dessa. Vi har även avgränsat oss till rapporter och policydokument enbart kopplade till jämställdhet då detta är det relevanta för vårt syfte. Vi har även under vår studie förhållit oss till en liknande studie skriven av Joxelius och Kolenda (2018). Denna studie liknar vår studie då den syftar till att undersöka jämställdhetsarbetets funktion inom ett antal utvalda företag med avstamp i institutionell teori. Vår studie skiljer sig dock till denna på ett antal olika sätt. För det första, utgår vi från ett helt annat empiriskt material än Joxelius och Kolenda (2018) För det andra, väljer vi att

vidareutveckla denna analys genom att ha ett större fokus på huruvida diskrepans uppstått kopplat till jämställdhetsarbete inom företag. För det tredje, väljer vi att addera en förklarande teori om löskoppling till det teoretiska ramverket. För det fjärde, har vi valt att lägga till policydokument som en del av vårt empiriska material, vilket gör att vi utökar Joxelius och Kolenda (2018) och deras strategiska fokus. Vi anser att utgångspunkten bör vara att de källor som vårt arbete bygger på inte utgör hela sanningen. Vi vill därför poängtera att studien avgränsats till den information, teorier och tolkningar som tas upp i detta arbete. Sammanfattningsvis, har dessa avgränsningar gjorts för att vi anser att vårt arbete blir mer hanterbart och genomförbart.

3.3.4 Empirianalys

Vi strävar efter att besvara våra frågeställningar utifrån Blomkvist, Hallin och Lindell (2018) och deras definition av en tematisk analys av empirin där utgångspunkten är att teman bildar mönster som i sin tur kan säga något intressant om den utvalda problematiken. När de genomförda intervjuerna transkriberats påbörjade vi en tematiseringen och uppdelningen av materialet i olika delar med innehåll som var liknande. Vi valde sedan ut de delar av vår insamlade empiri som vi ansåg var relevant för att besvara våra frågeställningar och uppnå det formulerade syftet. För att analysera vår empiri kommer vi försöka konstatera kopplingar mellan den teori och empiri som redogjorts för. Det empiriska materialet kommer analyseras med hjälp av en teoretisk bakgrund som grundar sig i ett institutionellt perspektiv och en teori som utgår från begreppet löskoppling. För att uppnå en relevant grund för att genomföra vår analys studerade vi den insamlade empiri och valde ut de delar av vårt teoretiska ramverk vi ansåg ge oss grund att genomföra en analys kopplat till vårt valda syfte och frågeställningar. Detta resulterade i en omtolkning av modellen som kretsar kring begreppet löskoppling. Sammantaget, anser vi att detta ger oss förutsättningar att uppnå vårt valda syfte och besvara våra frågeställningar.

3.3.5 Forskningsetik

När forskning genomförs finns det ett antal krav som är viktiga att förhålla sig till. Dessa benämns som informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002). Utifrån dessa krav har vi tänkt på följande. För det första, har vi sett till att samtliga respondenter informerades om undersökningens syfte och frågeställningar. För det andra, har vi även sett till att samtliga respondenter i vår studie lämnat samtycke till medverkan och att vi fått spela in intervjun. Respondenterna har även getts möjlighet att hoppa över frågor eller avbryta deltagandet. För det tredje, har det varit viktigt för oss att personuppgifter och empiriskt material förvaras och behandlas på ett respektfullt sätt. Vi har därför valt att låta respondenterna och företagen vara anonyma i vår undersökning och för att ytterligare värna om respondenternas och företagens anonymitet har vi inte heller bifogat transkribering, de företagsanpassade intervjuguiderna, policydokument eller rapporter. För det fjärde, har vi även varit tydliga med att informera våra respondenter

om att det empiriska materialet endast kommer användas för studiens syfte, vilket vi genom hela arbetsprocessen arbetat aktivt för att säkerställa.

4. Empiri

I följande kapitel redogörs det för den dokumentstudie som genomförts på aktuella policydokument och rapporter från de tre utvalda företagen samt resultatet av femton genomförda intervjuer på de tre företagen. Intervjuerna är genomförda med chefer som arbetar på strategisk nivå och medarbetare som arbetar på operativ nivå. På omsorgsföretaget har en strategisk respondent deltagit. Även fem operativa respondenter har deltagit, där en respondent tillhört en lägre hierarkisk nivå än resterande. På bank 1 har två strategiska respondenter och tre operativa respondenter deltagit. På bank 2 har en strategisk respondent och tre operativa respondenter deltagit. Utifrån dessa två kategorier har empirin delats upp i en strategisk och operativ del där det empiriska materialet sammanfattats i olika teman. Policydokument och rapporter har inkluderats i den strategiska delen för att stärka vårt empiriska material i och med att vi haft färre respondenter att intervjua på strategisk nivå. Genom detta får vi bättre förutsättningar att genomföra en god analys. I avsnittet kommer intervjupersonerna, företagen, policydokumenten och rapporterna att hållas anonyma.

4.1. Strategiska jämställdhetsperspektivet

Samtliga respondenter från de strategiska delarna av företagen fick frågan om vad jämställdhet som begrepp betydde för dem. Alla respondenter var eniga om att jämställdhet för dem handlar om att kvinnor och män ska ha lika möjligheter, förutsättningar och villkor i arbetslivet oavsett kön. Det var även eniga om att kvinnor och män ska bli bedömda likvärdigt och att diskriminering inte ska ske på grund av kön. Den strategiska respondenten inom bank 2 beskrev detta på följande vis: "Jämställdhet för mig är att det ska vara lika för alla, lika möjligheter, lika stor chans för alla egentligen och när jag pratar jämställdhet så är det att det ska vara lika stora möjligheter för både kvinnor och män". Två av de strategiska respondenterna inom bankföretagen betonade även att jämställdhet för dem inte bara handlar om att kvinnor och män ska ha lika möjligheter, utan de blandade in andra faktorer också. En strategisk respondent inom bank 1 beskrev detta på följande vis:

"Jämställdhet är ju att vi, att det är en bra blandning mellan kvinnor och män och ålder och även med olika bakgrund. Både vad det gäller bakgrund och utbildning samt bakgrund och erfarenhet framförallt och även etnicitet också då. Jag tycker det är väldigt viktigt att ha en blandning, för det är ju det som berikar och skapar en dynamik så att för mig är jämställdhet väldigt mycket det här med en blandning av kön och ålder". - Strategisk respondent, bank 1.

En annan respondent från bank 1 uttryckte det istället såhär: "Jag skulle beskriva det som så att, dels så är det kanske tydligt för oss i våra ledaruppdrag och i den definitionen som vi har fått att jobba med jämställdhet eller snarare jämställdhet och mångfald skulle jag vilja bredda och kalla det". Förutom detta ansåg även den strategiske respondenten inom bank 2 att det

bör göras skillnad på begreppen jämställdhet och jämlikhet i denna definition. Respondenten från omsorgsföretaget lade även till att det går att prata om jämställdhet i termer av kvantitativ jämställdhet som handlar om att det ska råda en jämn fördelning mellan män och kvinnor i verksamheten och kvalitativ jämställdhet som handlar om att kvinnor och mäns förmågor, egenskaper och värderingar tas tillvara på samma sätt.

4.1.1 Policydokument och rapporter hos de tre utvalda företagen

Jämställdhetspolicyn inom omsorgsföretaget räknas in under deras mångfalds- och inkluderingspolicy. Jämställdhet är en del som ingår under det större begreppet inklusion och begreppet definieras i denna policy som att kvinnor och män ska behandlas lika när det gäller möjligheter att få arbete, anställning och arbetsvillkor och lika utveckling i arbetet. I policyn skiljs det på å ena sidan, kvantitativ jämställdhet som definieras som en jämn fördelning av män och kvinnor. Och å andra sidan, kvalitativ jämställdhet som definieras som att både mäns och kvinnors kunskaper, erfarenheter och värderingar tas tillvara på samma sätt och får berika och påverka utvecklingen av företaget. Omsorgsföretaget arbetar enligt deras policy aktivt för att skapa en jämställd arbetsplats där de vill verka för ökad medvetenhet kring fördelarna med mångfald inom företaget och de möjligheter som blandade arbetsgrupper medför (Mångfalds & inkluderingspolicy omsorgsföretaget, 2019). Det har även använts en årsredovisning från omsorgsföretaget som publicerades 2018. I denna går det att läsa hur företaget strävar efter att mångfald ska genomsyra samtliga hierarkiska nivåer inom företaget. Rapporten menar på att de vill verka för en medvetenhet kring fördelarna med mångfald i företaget och de möjligheter som blandade arbetsgrupper ger. Rapporten menar även på medarbetarna inom omsorgsföretaget ska känna sig fria att ta egna beslut och vikten i att känna sig delaktig och engagerad i verksamheten betonas. Årsredovisningen menar även på att det finns en underrepresentation av män och att målet finns att attrahera fler män till verksamheten (Årsredovisning omsorgsföretaget, 2018).

Definitionen och arbetet kring jämställdhet ingår också under mångfaldsbegreppet hos bank 1. Detta begrepp innefattar på bank 1 ålder, kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, funktionsnedsättningar, religion, sexuell läggning och trosuppfattning. Enligt jämställdhetspolicyn hos bank 1 vill företaget arbeta för att medarbetare ska behandlas med respekt och värdighet och få lika rättigheter och skyldigheter. De ska enligt denna policy arbeta aktivt för att alla medarbetares erfarenheter, kunskaper och potential ska tas till vara på och för att alla ska ha samma förutsättningar att göra karriär och utvecklas. Målet med den mångfalds och jämställdhetspolicy som finns är att den ska främja jämställdhet och användas aktivt inom verksamheten med syftet att skapa kund- och affärsnytta. Även en rapport som beskriver bank 1 och deras corporate responsibility arbete har använts. Rapporten ger en överblick kring flera ansvarsområden inom banken men fokus har varit specifikt på den del som handlat om människor och kultur och det ansvar som den strategiska personalen har gentemot de anställda. Enligt denna rapport finns det en strategi att uppnå en arbetsstyrka med stor mångfald, där det inte bara ska vara fokus på kön utan istället en blandning av etnicitet och olika bakgrunder (Corporate responsibility report bank 1, 2018).

Inom bank 2 finns en policy för jämställdhet, mångfald och inkludering. Enligt denna policy är visionen att skapa ett klimat där jämställdhet och mångfald är självklara delar av verksamheten och där det skapas en affärsnytta av människors olikheter. Jämställdhet och mångfald ska integreras på samtliga nivåer av verksamheten och genomsyra hela koncernen. Målet är att skapa grupper av människor med olika erfarenheter och bakgrunder samt en jämn fördelning av män och kvinnor på alla nivåer inom företaget (Jämställdhet, mångfald och inkluderingspolicy bank 2, 2019). En annan rapport som använts är en jämställdhets- och mångfaldsplan hos bank 2. Denna rapport beskriver hur arbetet med jämställdhet och mångfald skall bedrivas där betoning ligger på att detta ska genomföras lokalt. Utifrån jämställdhets- och mångfaldsplanen kan det uttydas att jämställdhetsarbetet ska bedrivas lokalt på de olika enheterna i landet. Varje enhet med minst 25 anställda ansvarar för att upprätta en egen individuell jämställdhets- och mångfaldsplan som utformas utifrån de lokala förutsättningarna. Mindre enheter skall inkludera jämställdhetsarbetet i verksamhetsplanen eller också utforma en egen lokal jämställdhets och mångfaldsplan. Det betonas i rapporten att dessa lokala planer är av yttersta vikt för det centrala jämställdhetsarbetet och dess framgång (jämställdhets- och mångfaldsplan bank 2, 2015-2018).

4.1.2 Uppfattning av policydokument och jämställdhetsarbete

Samtliga strategiska respondenter fick frågan om vad de ansåg om de gällande policydokumenten och dess funktion. Gemensamt för samtliga strategiska respondenter var att policys anses vara viktigt att ha men att det inte är något som kommer bidra till den faktiska förändringen kring jämställdhetsarbete inom företagen. En av de strategiska respondenterna från bank 1 sa bland annat: “[...]vissa saker ska göras bara för att andra gör det och för att det krävs av de som arbetsplats [...]”. En annan strategisk respondent från bank 2 uttryckte istället att: “[...]policys och riktlinjer ska finnas där men det är inte det som kommer göra någon skillnad sen”. Inom de två olika bankerna var alla respondenter medvetna om att policydokument existerande men det framkom även att det inte var något som de var särskilt uppdaterade på. Ett genomgående tema hos de strategiska respondenterna inom banksektorn var att de uppgav att det inte var något som de aktivt arbetade med utan att dokumenten istället fanns där som en formalitet. Den strategiska respondenten från bank 2 beskrev det på följande vis.

“De ser ut som att de skulle kunna vara på vilket företag som helst. De är bra, genomarbetade absolut men det är inget särskilt som handlar om bank eller Sverige eller Norden eller någonting sådant. Det är en generell sådan, det är det jag menar att det är bra att ha det och det bra att ha och hänvisa till det och så men det är ingenting som kommer, de sticker sällan ut”. -
Strategisk respondent, bank 2.

Den strategiska respondenten från omsorgsföretaget berättade att syftet med dokumentet är att det ska leda till ett visst beteende och att det ska beskriva vilket typ av företag de är och

vad deras vision består av. Respondenten inom omsorgsföretaget fortsatte med att beskriva en bild som liknar den de andra strategiska respondenterna har, nämligen att “[...] man kan komma med vilka rutiner och policys som helst men finns det inte i kulturen eller värdegrunden så kommer det inte att funka och då behöver man kontrollmekanismer och uppföljningar”. Den strategiska respondenten från bank 2 menade även på att “Jag tror att man ska ha det man behöver, policys och riktlinjer osv, det ska finnas där men det är inte det som kommer göra någon skillnad sen, faktiskt. Utan det handlar mer om ett kulturarbete, att man får människorna i en organisation att förstå varför ska man hålla på med det här [...]”.

När de tillfrågade fick frågan angående om vad de ansåg var ett bra sätt att arbeta med jämställdhet på så var samtliga strategiska respondenter eniga om att rekryteringsprocessen har stor betydelse. De var ense om att det var viktigt att slutkandidaterna i en rekryteringsprocess skulle vara en utifrån varje kön. Inom omsorgsföretaget så beskrevs det hur värdegrundsbasead rekrytering används där de ser till om den ansökande passar in med företagets värdegrund. Detta var även en aspekt som en av respondenterna inom bank 1 tog upp. Denna person betonade att rätt personlighet i teamet är A och O där kunskap är något som alltid kan adderas. Ytterligare en gemensam punkt som samtliga strategiska respondenter tog upp var hur viktigt det är att jämställdhetsfrågan inkluderas i allt som görs inom verksamheten och att detta ämne hålls vid liv. Respondenten från bank 2 lyfte fram att de arbetar aktivt med utbildningsdagar och workshops kring jämställdhet för att skapa medvetenhet. De tog även upp hur de arbetar med små detaljer i vardagen, till exempel vilka de tar upp på scen och hur event utformas för kunder ur ett jämställdhetsperspektiv. Respondenterna från bank 1 betonade också hur de arbetar med event och vilka de tar upp på scenen som viktigt ur detta perspektiv. Samtliga respondenter ansåg även att jämställdhetsfrågan är viktig för varumärkesbyggandet och för att framstå som en attraktiv arbetsgivare. Respondenten från omsorgsföretaget beskrev hur de i uppköp av andra omsorgsföretag tittar mycket på värdegrund och att denna ska vara samstämmig med den befintliga värdegrunden. Även i andra upphandlingar sätter de krav på kunden och tittar på hur dem arbetar med jämställdhets och mångfaldsfrågor. En skillnad som framkom mellan bankföretagen och omsorgsföretaget var att det hos bankerna betonades att de såg affärsmöjligheter i arbetet med jämställdhet. Detta var något som bank 2 lyfte fram i sina policydokument medans en strategisk respondent från bank 1 istället beskrev detta på följande vis.

“[...]det här är en affärsmöjlighet också. Och det tycker jag ibland också att man pratar om jämställdhetsfrågan som att det är någon rättvisefråga och det kan de ju också vara för en del, men jag tycker också man kan vara ärlig och säga att bygger man en verksamhet som är vinstdrivande så finns det affärer här. Så om man utgår från att det är affärsnytta att ha en jämställd eller mångfalds facetterad medarbetar kår då kommer vi också attrahera bredare kundgrupper och då kommer vi också tjäna mer pengar”. - Strategisk respondent, bank 1.

4.1.3 Uppfattning av könsfördelning

När frågan ställdes hur de strategiska respondenterna upplevt könsfördelningen inom företaget och de grupper som de arbetat med gav de som arbetar inom bank liknande svar. De flesta betonade att de arbetat i mycket blandade grupper men att det ändå i majoriteten av fallen varit grupper där majoriteten varit män. I de fall då de arbetat i blandade grupper kom aspekten fram att de upplevt en mycket bättre dynamik och samarbete i gruppen. En strategisk respondent från bank 1 berättade bland annat "Däremot måste jag säga att jag tycker att den uppdelningen vi har nu, när vi är ganska jämställda i antal och så, det blir väldigt väldigt bra dynamik". En annan gemensam punkt som de strategiska respondenterna inom de två bank företagen påpekade var att fördelningen mellan könen skiljer sig åt beroende på roll och affärsområde inom banken. En strategisk respondent inom bank 1 sa att "Det är väldig skillnad på att jobba inom företagssidan kontra privatsidan. På privatsidan är det också mycket gammalt med färre kvinnor som jobbar än män". Inom bank 2 berättade den strategiske respondenten hur de arbetade mer aktivt med detta genom mätningar och kontroller men hur de också observerat en skevhet i vilka affärsområden som dominerats mest av vilket kön. Den strategiske respondenten inom bank 2 berättade bland annat att "Det är ju mycket som handlar om finans, private banking, IT som är mycket män och sen är det mycket kundtjänst och administration som är kvinnor". Inom omsorgsföretaget lyfte respondenten istället fram att de inte endast arbetar med könsfördelningen mellan män och kvinnor. Den strategiske respondenten inom omsorgsföretaget förklarade detta istället genom att säga "Vi jobbar inte bara med män och kvinnor utan vi jobbar jättemycket med personer som har andra etniska bakgrunder, vi jobbar aktivt med HBTQ frågor och även med folk som har funktionsvariationer".

4.1.4 Utmaningar och framgångsfaktorer kring jämställdhet

I frågan kring vad de ansåg som utmaningar med jämställdhetsarbetet berättade respondenten från omsorgsföretaget att de främsta utmaningarna låg i att rekrytera män till omsorgsbranschen eftersom det enligt respondenten är ett väldigt kvinnodominerat yrke. Inom de två olika bankerna fanns det istället en samstämmig syn på utmaningarna. Detta menade respondenterna var att hålla arbetet med jämställdhet vid liv och få samtliga inom verksamheten att känna att det är en naturlig del och att det inte glöms av i tider av stress eller kris. Ytterligare aspekter som kom fram i frågan om utmaningar med jämställdhetsarbete var den historiska aspekten och att mycket är på ett visst sätt för att det alltid varit så. En av de strategiska respondenterna på bank 1 uttryckte detta på följande vis.

"Det har blivit så för att det tyvärr, kanske är fel ledare, rent generellt och historiskt. Så har det varit på min tidigare bank också, för att du som kvinna skulle ha en chans och fick du en chans så behövde du ändra ditt mindset och tänka mer som en kille. Lite mer buffligare sådär. Det såg man väldigt tydligt och det har lite hängt med". - Strategisk respondent, bank 1.

Den strategiske respondenten från bank 2 beskrev bland annat en situation som speglade denna svårighet där företaget fallit tillbaka i gamla mönster och där jämställdhetsaspekten glömts bort och menade "Vi har råkat ut för en återställar-effekt och när det sker sådant så ramlar man gärna tillbaka i det som är safe. Nu har vi en stor mängd män i koncernledningen, vi har en vice ordförande och en ordförande. En valberedning som består av 5 män. Så att, så kan det gå".

4.1.5 Ledarskapets betydelse

Ett tema som framkom i empirin var ledarskapets betydelse för jämställdhetsarbete inom företagen. En strategisk respondent från bank 1 uttryckte detta på följande sätt.

"Ja, ledarskapet är oerhört viktigt och där tänker jag på ett kontor där min chef är chef då. Dem har lyckats oerhört bra. Det sipprar ju neråt, har du en ledare som både bekräftar dig och gör att du känner dig sedd och uppmärksam. Då är det lättare för mig att bekräfta dig och också få dig att känna så och det skapar ju också bara mervärde, man stöttar varandra på ett annat sätt. Hen är verkligen en förebild".- Strategisk respondent, bank 1.

Respondenterna inom det strategiska perspektivet betonade även hur viktig HR-funktionen varit i rekryteringsprocessen för att få chefer till att minska risken att välja en person som är lik en själv. Inom bank 2 berättade respondenten hur rekryteringsavdelningen tränat chefer i att komma bort från att anställa folk som ser likadana ut, är från samma stad eller har läst samma utbildning. Genom utbildningarna strävas det efter att skapa en medvetenhet hos andra chefer gällande de fördelar som finns med en jämställd arbetsplats. Målet med detta är att ska skapa ett genuint intresse och engagemang kring frågan och att det i sin tur ska leda till att chefer aktivt vill sprida vidare detta engagemang inom sitt team och sitt kontor. En strategisk respondent på bank 1 tog även upp hur bilden av chefsyrket ändrats och menade på att "Idag är man som chef mer en coach och att det handlar om att ge stöttning".

I frågan kring vad de ansåg kunde främja jämställdhet på en arbetsplats så var alla strategiska respondenter eniga om att det främst handlar om ett kulturarbete och att det är en aspekt som behöver komma naturligt. Alla strategiska respondenter lyfte även hur viktigt det är att det finns ett genuint intresse för frågan bland ledningen och hur det kan vara en faktor som styr hur pass viktig frågan blir för företaget i stort. En respondent inom bank 1 sa bland annat "[...] har man ingen ledare som tror på det, då faller det, då tappar man det själv[...]". Samtliga strategiska respondenter som arbetade inom bank betonade även hur viktigt det varit att det kommit ett tydligt ställningstagande från högsta ledningen om att det behövs arbetas med jämställdhetsaspekten i företaget. De ansåg att det är viktigt att jämställdhetsarbetet börjar högst upp för att sedan sippra ner i hela verksamheten. En strategisk respondent inom bank 1 beskrev att "[...]det är väldigt svårt att se hur det skall sippra ner i organisationen om inte högsta ledningen tror på det de gör". Samtliga respondenter inom de två bankföretagen

betonade även hur viktigt det är med förebilder inom företaget och rätt ledare på rätt positioner som genuint brinner för frågan.

4.2 Operativt jämställdhetsperspektiv

När frågan ställdes till de operativa medarbetarna kring vad deras uppfattning av jämställdhet är så redogjordes det för lite olika uppfattningar. På omsorgsföretaget delade majoriteten av respondenterna samma uppfattning kring detta och beskriver de spontana tankarna som att män och kvinnor ska ha samma förutsättningar. Vissa breddar dock detta begrepp genom att inkludera faktorer som religion, sexuell läggning och etnicitet i denna innebörd. En respondent lyfte även fram att det finns skillnad mellan kvalitativ jämställdhet där respondenten definierade det som att se till att män och kvinnor på arbetsplatsen har lika förutsättningar och kvantitativ jämställdhet som handlar om att det är en jämn fördelning av män och kvinnor på arbetsplatsen. På omsorgsföretaget betonar samtliga operativa respondenter vikten av en jämställd arbetsplats för att kunna bemöta olika klienter och att detta blir svårt om det inte är jämställt på arbetsplatsen. Inom bank 1 beskriver de flesta operativa respondenter även denna uppfattning som att lika förutsättningar ska råda mellan män och kvinnor medans vissa precis som omsorgsföretaget breddar begreppet och lyfter in faktorer som etnicitet och bakgrund i detta. Här betonar även samtliga respondenter vikten av ett jämställdhetsarbete där det viktiga är att sätta kompetensen i fokus och inget annat. Inom bank 2 är definitionen väldigt lik men här betonar ett antal operativa respondenter olikheter som en förutsättning för att jämställdhet ska råda och att kompetens ska sättas i fokus. Genom att göra detta skapas affärsmöjligheter och banken blir mer framgångsrik.

4.2.1 Uppfattning av policydokument och jämställdhetsarbete

Vidare ombads medarbetarna beskriva deras uppfattning av aktuella policydokument och rapporter kopplat till jämställdhet. På omsorgsföretaget finns det i princip endast generella uppfattningar kring vad de aktuella policydokumenten innefattar och samtliga medarbetare uppfattar sig väldigt fria i relation till dessa. En av respondenterna som är längst ner i hierarkin av de vi intervjuat på omsorgsföretaget har ingen uppfattning alls kring dessa policies. Uppfattningen som finns är att det som står i policydokumenten till stor utsträckning handlar om grundläggande mänskliga rättigheter och människors rätt till samma förutsättningar. Samtliga operativa respondenter menade även att dessa kan användas som grund för diskussion kring ämnet och att det snarare är någonting som medarbetarna ständigt ska förhålla sig till. På bank 1 tänker samtliga respondenter att det är en självklarhet att bedriva ett jämställdhetsarbete men ingen av dem har en uppfattning kring aktuella policydokument. En av de operativa respondenterna på bank 1 berättade bland annat "min känsla är att det liksom är en del, det är så självklart på något sätt. Sen kan ju det vara ett problem också i och med att jag säger att det är självklart, alla andra kanske inte har samma bild då". Även inom bank 2 beskriver respondenterna att policydokumenten snarare är någonting som finns att tillgå om det skulle önskas men menar på att själva jämställdhetsarbetet snarare bedrivs genom till exempel utbildningar. En redogörelse som är genomgående från samtliga operativa respondenter från alla tre företag är att synen på

jämställdhet och hur det bör praktiseras i verksamheten är en produkt av den personliga övertygelsen snarare än idéer som är formulerade i ett policydokument. En operativ respondent på bank 1 visade tecken på detta genom att uttrycka sig på följande vis “alla har ju en inre kompass och om man behöver gå tillbaka och kolla på hur vi ser på det här med jämställdhet då har man ju andra problem som är större än det där”.

4.2.2 Uppfattning av könsfördelning

Frågan ställdes sedan till respondenterna kring hur de uppfattar könsfördelningen inom verksamheten. Inom omsorgsföretaget så var ett genomgående svar från de operativa respondenterna att verksamheterna till största del utgörs av kvinnliga medarbetare. Däremot berättar en av respondenterna inom omsorgsföretaget att den upplever att det råder en 50/50 fördelning. En annan föreståndare redogör också för att det på dennes verksamhet är en majoritet av män hos personalen. Detta eftersom klienterna och omgivningen som de arbetar gentemot helt enkelt förutsätter att det är på detta vis menar respondenten. På bank 2 beskriver samtliga respondenter att företaget naturlig präglas av en mångfaldig miljö vilket även påverkat könsfördelningen. Ingen av respondenterna lyfter fram att det skulle finnas någon problematik med det rådande läget kopplat till jämställdhet. Omsorgsföretaget skriver utifrån sin årsredovisning att det arbetas aktivt med underrepresentationen av män inom verksamheten. Till de operativa respondenterna ställdes därmed frågan hur de själva upplevde detta arbete. Respondenterna redogör inom ramen för denna fråga lite olika åsikter kring hur det arbetar med underrepresentationen av män. En respondent beskriver att denne inte har någon uppfattning alls kring hur det arbetas med denna fråga. Andra respondenter beskriver att detta problem inte finns på den enhet där de är aktiva. På omsorgsföretaget menade ett antal operativa respondenter det att den största utmaningen inom verksamheten var att “[...] att rekrytera in män i vård och omsorgsbranschen. Det är ett väldigt kvinnodominerat yrke. Det är vår utmaning”. Däremot beskrev en annan operativ respondent ett annat perspektiv på denna situation och menade att “[...] det har nog varit ganska tufft för kvinnor, jag har inga muskler, så jag är ju inte stor och stark ändå, men att sova där ute i skogen 3 nätter i rad, vi har haft jättesvårt att få in kvinnor i alla fall”.

När frågan ställdes till en operativ respondent om hen upplevde att det fanns ett aktivt arbete för att attrahera fler män till verksamheten gavs följande svar “Nej, det kan jag inte se att det finns. Det hade kanske behövts, jag vet inte, men jag kan inte se det”. En annan medarbetare uttrycker även sin bild av detta på följande sätt: “Det är väldigt svårt för mig att se, jag ser ju en liten del av omsorgsföretaget i min vardag, däremot ser jag jätte många kvinnor i chefspositioner bland annat men samtidigt kan jag även se att det kommer in fler män också”. En annan av de operativa respondenterna tror istället att branschen i sig attraherar fler kvinnor och menar på att “om man jobbar med behandling generellt så är det ju fler kvinnor som jobbar med det för att det är ett mer omhändertagande yrke, dit män kanske inte söker sig”.

4.2.3 Processer, strategier och verktyg

Medarbetarna fick sedan frågan hur de anser att jämställdhet på deras arbetsplats skapas. På omsorgsföretaget betonade samtliga operativa respondenter centrala kvalitetssäkringar som ett framgångsrecept för sitt jämställdhetsarbete. Inom bank 1 uppfattade samtliga respondenter istället att arbetssättet för att uppnå jämställdhet inom banken är att ämnet ska hållas levande genom diskussioner som initieras från strategisk nivå. Detta menar de sedan ska genomsyra hela verksamheten och således skapa en medvetenhet kring ämnet. En av respondenterna lyfter även fram att de uppfattar en rekrytering som arbetssätt där kompetens är i centrum som central för detta arbete. Inom bank 2 betonas också diskussionen kring ämnet och värdegrunden kopplat till detta som centralt för arbetet. För att uppnå detta lyfter medarbetarna fram utbildningar och workshops kring ämnet som initieras centralt och som är obligatoriska. Det betonas även att det finns policys gällande arbetssätt som är viktiga som bland annat innefattar att det alltid ska finnas en manlig och en kvinnlig kandidat i slutfasen av rekryteringsprocesser.

4.2.4 Kultur & värderingar

De intervjuade på operativ nivå fick även frågan gällande huruvida de känner sig fria att ta beslut kopplat till jämställdhet inom verksamheten. Ingen av respondenterna kände sig styrd gällande att ta initiativ men är väl medvetna om att det finns en centralt styrd HR avdelning att använda om det skulle uppstå osäkerheter. När medarbetarna på bank 1 fick frågan kring hur de uppfattar kulturen och huruvida inkluderande den är gav de ett enhetligt svar att kulturen är inkluderande. Detta beskriver en operativ respondent på bank 1 genom att säga "Alla medarbetare, vad ska man säga, det är ingen som exkluderas från någonting. Vårt jobb handlar ju om, det är ju ett kollektiv". När de operativa respondenterna på bank 2 gavs frågan kring huruvida de upplever en möjlighet att utvecklas och växa inom bolaget beskrev samtliga respondenter att möjligheterna till att utvecklas och växa inom bolaget är goda. Dock betonade de att det är mycket upp till en själv hur begränsningarna sätts och hur stark viljan är hos en själv att vilja växa. En respondent menar även på att uppfattningen finns att kvinnor har lättare för sig att utvecklas och växa inom bolaget då detta är en del av en redan befintlig vision hos bank 2.

Den del av omsorgsföretaget där intervjuerna genomfördes blev i ett tidigare skede uppköpta av det privata omsorgsföretaget. Denna process är något som en operativ respondent beskriver på följande sätt "Det är också ett faktum att omsorgsföretaget har köpt upp väldigt mycket små bolag som har en egen kultur som tar mycket långt tid att, om man nu ska göra om, att nu ska vi inte längre ha den kultur som bolaget vi var innan vi blev uppköpta, utan nu ska vi ha en företagskultur, det är ett arbete som tar tid, och där är dem inte hemma än". En annan operativ respondent beskriver även detta på följande vis "jag tror inte all personal i alla de här bolagen har varit så positiva till att bli uppköpt av den här jätten, och det skapar ett visst motstånd". Däremot redogör en operativ respondent för att det inom samtliga delar av verksamheten arbetas med värdegrunden genom "att vi har en, eller ska ha ett aktivt arbete kring vår värdegrund och att vi har utsett värdegrunds ambassadörer [...]".

Här är även ett genomgående tema att respondenterna menar på att om medarbetarna ska se fördelarna med ett jämställdhetsarbete handlar det om att alla medarbetare tar ett individuellt ansvar och att det därför i stor utsträckning handlar om de värderingar medarbetarna för med sig in på arbetsplatsen. På bank 1 beskriver respondenterna att det aktivt arbetas med att driva olika initiativ som attraherar en dynamisk arbetsgrupp. Detta genomförs på till exempel universitet där det är inriktat på attrahera kvinnor till verksamheten. En respondent menar på att det snarare finns ambitioner med detta än att det är något som faktiskt genomförs aktivt. Denne respondent menar på att det råder en tröghet inom hela verksamheten som gör att det blir svårt att driva igenom dessa initiativ. På bank 2 betonas riktlinjerna och strukturen som finns kring detta mer än inom de andra verksamheterna. Enligt samtliga operativa respondenter på bank 2 utgår de från att bejaka olikheter och se detta som styrkor vilket en respondent på bank 2 beskriver på följande sätt “[...] så tycker jag det är väldigt viktigt att faktiskt bedöma utifrån dem medarbetare jag har och se utifrån deras olikheter och ta nytta av just deras styrkor”.

4.2.5 Ledarskapets betydelse

På bank 2 redogör respondenterna för att det arbetas aktivt med att upprätthålla en mångfald och jämställdhet på arbetsplatsen genom ett antal olika sätt. För det första, arbetar cheferna med regelbundna möten där de tillsammans med personalen på olika nivåer går igenom och diskuterar hur de arbetar med frågan. Genom att göra detta hålls både frågan och arbetet levande enligt respondenterna. För det andra, skickas det kontinuerligt ut enkäter till personalen där medarbetarna får möjlighet att ge respons kring hur de uppfattar arbetet som bedrivs gällande dessa frågor. Detta följer sedan chefer upp på ett antal olika utbildningar och etik seminarier där de successivt går igenom materialet som samlats in. För det tredje, skickas det utbildningsmaterial till personalen på intranätet men detta genomförs enligt majoriteten av respondenter på ett bristfälligt sätt. På bank 1 redogör samtliga respondenter för att majoriteten av chefer både på högre och lägre nivå är män. Ett genomgående tema på samtliga företag är att respondenterna beskriver att jämställdhetsfrågan arbetas med genom att chefer försöker se till att det alltid finns en blandning av manlig och kvinnlig personal på arbetsplatsen. Detta redogör de operativa respondenterna på bank 1 där en av respondenterna menar på att “Man får ju lite sändningsutrymme när man har en kvinnlig VD som vi har också, faktiskt i bankvärlden”. En annan operativ respondent på bank 1 påpekar detta genom att säga “Sen tror jag att när det kommer in en kvinnlig VD så blir det mer fokus. Det hjälper till, det ska man inte underskatta och en tydlighet där att man gör lite statements från toppen att det här tycker jag”.

5. Analys

I följande avsnitt presenteras en analys av den insamlade empirin med hjälp av den teoretiska referensramen. Analysen utgår från samma struktur som den teoretiska referensramen och det som ansetts mest relevant för att besvara uppsatsens frågeställningar och syfte har tagits upp.

5.1 Legitimitet

Begreppet legitimitet hjälper oss att förstå varför företagen som vi intervjuat har uppsatta policys samt varför den insamlade empirin visar på en tvetydighet kring vilken funktion dessa policys får inom den informella strukturen. Enligt Meyer & Rowan (1977) anser institutionell teori att organisationer behöver legitimera sin tillvaro genom att anpassa sig till sin omgivning. Ett sätt att göra detta på menar de är att spegla den institutionella omgivningen som företaget verkar i. För att koppla detta till vårt valda fenomen anser vi att det handlar om att företagen utifrån sin omgivning förväntas arbeta med jämställdhetsfrågor. Att inom företaget ha aktuella policydokument och styrdokument menar vi på utåt sett kan visa att företagen arbetar med denna fråga. Detta anser vi i sin tur kan leda till att företaget utifrån samhällets värderingar och normer kan förbättra sin status och sitt rykte som arbetsgivare, vilket i sin tur leder till legitimitet och större överlevnadsförmåga. Däremot kan vi konstatera att det råder delade meningar kring vilken funktion jämställdhetsarbete fyller inom den informella strukturen. Den empiriska datainsamlingen visade på att samtliga respondenter på både strategisk och operativ nivå ansåg att policydokument och styrdokument finns att tillgå men att det inte är något som används i stor utsträckning i det vardagliga arbetet. Ett argument som styrker detta resonemang är hur flera respondenter i empirin beskriver hur policydokument endast uppfattas som något som ska finnas där men som egentligen inte bidrar till den stora skillnaden i arbetet med jämställdhet.

Ytterligare något som tyder på att det endast handlar om att den formella strukturen skall tillföra verksamheten legitimitet är hur en respondent på strategisk nivå inom bank 2 beskriver bilden av deras policydokument som något som skulle kunna finnas på vilket företag som helst. Utifrån dessa exempel från empirin verkar policydokumenten inte fylla någon särskild funktion som kommer skapa förändring inom företagen när det kommer till jämställdhetsarbete. Däremot finns det trots detta ändå utarbetade policys och dokument att tillgå hos varje företag. Detta kan vi observera utifrån ett institutionellt perspektiv vara en spegling av den institutionella omgivningen som företagen befinner sig i där de strävar efter att agera i linje med sin omgivning. Genom att göra detta kan företagen utåt sett uppnå en legitim status (Meyer & Rowan, 1977). Något som även framkom i intervjuerna var hur respondenterna lyfte fram det positiva med att ha kvinnliga ledare på ledande positioner som avgörande för jämställdhetsarbete. Att en kvinna utåt sett får vara ansiktet för företaget kan vi utifrån ett institutionellt perspektiv också konstatera vara ett tillvägagångssätt för företagen att genom sina handlingar uppnå legitimitet i relation till sin omgivning. Detta då företaget kan uppfattas som mer jämställt alternativt att de kommit långt i arbetet med jämställdhet. Vissa respondenter på samtliga företag menar på att det är en självklarhet för dem att företaget ska vara jämställt men att en problematik även kan uppstå i och med detta eftersom det inte är självklart att alla delar samma bild. Detta kan också tyda på att det snarare handlar om individens personliga övertygelse som vi i sin tur tänker kan vara en produkt av institutionaliserade myter i samhället.

5.2 Isomorfismer

Isomorfismer är också ett begrepp som hjälper oss att förstå bakgrunden till varför företagen agerar som de gör och hur viss diskrepans i senare skede kan uppstå. Isomorfism innebär att organisationer blir mer lika varandra i formen då de verkar inom samma organisationsfält (Dimaggio & Powell, 1983). Att det finns jämställdhetspolicys inom företagen trots att det inte anses användas på ett aktivt sätt kan förklaras med hjälp av Dimaggio och Powell (1983) och deras begrepp tvingande isomorfismer. Som tidigare nämnt finns det idag ett lagkrav kring att företag med fler än tio anställda skall inneha en skriftlig jämställdhetsplan. För att applicera begreppet tvingande isomorfism kan detta innebära att företagen på grund av lagkrav oavsett behövt införa en process på grund av att de krävs från andra högre instanser. Att en jämställdhetsplan införs på grund av denna anledning kan i sin tur vara anledning till att flera av respondenterna endast upplever att policydokumenten är något som ska finnas där. Även som en av respondenterna från bank 1 uttryckte det, nämligen att de ser ut att kunna vara från vilket företag som helst.

Utifrån det empiriska materialet går det även att urskilja att de två bankföretagen hade en samstämmig syn på flera av intervjufrågorna medans omsorgsföretaget gav andra svar. Bland annat var uppfattningen om utmaningarna med jämställdhetsarbetet samstämmig där de strategiska respondenterna menade på att det handlade om att få jämställdhetsarbetet till en naturlig del av verksamheten. Även perspektivet om att jämställdhetsarbete kan leda till affärsnytta var samstämmigt utifrån det strategiska perspektivet hos de två bankerna. Dessutom arbetade även bankerna på liknande sätt kring medvetenheten bland event och vilka som blir utvalda att vara uppe på scen. Att bankföretagen liknar varandra i flera aspekter anser vi kan kopplas till begreppet normativ isomorfism och att organisationer blir mer lika varandra i formen på grund av att de exponeras för samma typ av omgivning. Dimaggio och Powell (1983) menar att normativ isomorfism kan vara att vissa utbildningar och bakgrunder premieras mer än andra. För att applicera detta på de två bankföretag som vi intervjuat kan det innebära att båda bankföretagen har anammat passande metoder för just företagets bransch men även anställt personer utifrån liknande bakgrunder och utbildningar. Att det till exempel arbetas på liknande vis under kundevent kan vara ett exempel på hur de båda företagen tagit till sig liknande och passande metoder för sitt företag. Ett annat argument som kan styrka att det funnits en viss typ av normativ isomorfism är när flera av respondenterna från bank 1 uttryckte hur vissa avdelningar alltid varit mer dominerade av män och att det kan ligga en historisk förklaring i detta. En person på operativ nivå inom bank 1 berättade bland annat hur hen trodde att det historiskt varit en viss kultur som gjort att kvinnor inte sökt till en viss typ av arbeten inom banken och att män valt att anställa män istället.

En person från bank 2 berättade även om en situation inom företaget som kan kopplas till det som Dimaggio och Powell (1983) förklarar som imiterande isomorfism som är vanligt

förekommande i osäkra situationer. I dessa situationer drivs företag till att imitera andra företag. Respondenten berättade hur de inom koncernledningen råkat ut för en effekt som agerat återställare där de inom ledningen ramlat tillbaka i gamla vanor och mönster och att dem nu bara var män i ledningen igen. Att imitera ett koncept som fungerat bra och som det finns en vana kring kan vara lätt att hamna i och till och med vara en lösning då en kris uppstår inom verksamheten. Att agera på detta vis kan enligt Dimaggio och Powell (1983) ses som ett exempel på imiterande isomorfism där osäkerhet i en situation kan driva företag till att ta efter organisationer som är mer framgångsrika eller falla tillbaka i gamla mönster, och på så sätt lösa sina problem på ett snabbare sätt. Att båda bankerna även arbetar på liknande sätt kring medvetenheten gällande event och vilka som blir valda att vara uppe på scen skulle även kunna kopplas till imiterande isomorfism. Denna likhet kan tänkas vara ett resultat av att båda företagen upplevt en osäkerhet kring hur de ska agera i dessa situationer. Därför har de valt att imitera varandra, vilket i sin tur skapat en säkerhet för respektive företags agerande.

5.3 Isärkoppling

Utifrån den empiriska datainsamlingen har de framkommit att de undersökta företagen isärkopplar utifrån ett antal aspekter. Isärkoppling uppstår enligt Meyer och Rowan (1977) när aktiviteter skiljer sig från den formella strukturen inom verksamheter. Ett genomgående tema under samtliga intervjuer som genomförts på både strategisk och operativ nivå har varit när vi ställt frågan kring hur aktuella policydokument kopplat till jämställdhet uppfattas inom verksamheten. Här är samtliga parter eniga om att policydokument enbart är en utgångspunkt och det är få respondenter som anser att detta är något som det arbetas aktivt med inom verksamheten. Det är även många respondenter från samtliga företag som enbart hört talas om dessa dokument men aldrig själv läst dem. Utifrån detta perspektiv kan vi observera att det uppstår en isärkoppling mellan policydokumenten som finns och hur det arbetas i praktiken. Ytterligare något som visar på isärkoppling mellan policydokument och hur det tar sig uttryck i praktiken är ett exempel inom bank 2. I deras jämställdhets och mångfaldsplan menas det på att jämställdhetsarbetet ska drivas framåt lokalt på de olika enheterna inom banken och att varje enhet är ansvarig för att formulera sin egen jämställdhetsplan. Under de intervjuer som vi genomfört med de operativa medarbetare som samtliga varit ansvariga för olika enheter inom bank 2 härleds det dock genomgående till centrala riktlinjer där utformandet av en lokal jämställdhetsplan aldrig nämns. Utifrån detta kan det även tänkas uppstå en isärkoppling då handlingsplaner och dokument inom företaget inte stämmer överens med hur jämställdhetsarbetet utförs praktiskt.

Ett annat exempel på isärkoppling som framkom i empirin var hos omsorgsföretaget. Enligt den årsredovisning som studerats på omsorgsföretaget menas det att det rådde en underrepresentation av män inom verksamheten och årsredovisningen menade även att detta är något som det aktivt borde arbetas med. Detta var något som vår strategiska respondent förtydligande eftersom denne menade att den främsta utmaningen är att rekrytera in fler män

till de olika verksamheterna. Under de genomförda intervjuerna med de operativa medarbetarna framkom det dock ett annat perspektiv. En respondent beskrev att det i dennes verksamhet finns en majoritet av män och minoritet av kvinnor och respondenten härleder orsaken till verksamhetens sammanhang och de klienter som de arbetar med. Ytterligare en respondent inom omsorgsföretaget menade också på att situationen där var helt tvärtom och att de där behövde attrahera fler kvinnor till verksamheten. På omsorgsföretaget uppgavs det även att vissa respondenter inte upplevde att det fanns ett aktivt arbete för att attrahera fler män till verksamheten. Här förbises alltså den strategiska visionen som finns gällande detta, vilket även det kan tyda på isärkoppling. Även uppfattningen av jämställdhetsbegreppet kunde skilja sig mellan strategisk och operativ nivå. Inom det strategiska perspektivet ges jämställdhetsbegreppet en bredare betydelse av samtliga respondenter som menar på att det ska innefatta lika förutsättningar för män, kvinnor samt personer med olika bakgrund och etnicitet. Denna bild framkom i intervjuerna med de strategiska respondenterna men även i de existerande policydokumenten som finns inom företagen och som redogjorts för under intervjuerna. Ett antal operativa respondenter på samtliga företag delade denna uppfattning och uppfattar även dem begreppet ur ett bredare perspektiv som inkluderar andra aspekter än kön. Däremot framkom det också utifrån vår empiriska datainsamling att en stor del av de operativa respondenterna endast ansåg att begreppet handlade om att samma förutsättningar och villkor ska råda hos bägge könen. Det kan utifrån detta tänkas att den strategiska bilden inte genomsyrat hela verksamheten och att det därför uppstått en isärkoppling mellan den tolkning som gjorts från den strategiska delen av verksamheten kopplat till jämställdhetsbegreppet och den som existerar hos de operativa medarbetarna. En verksamhet som stod ut var bank 2 där svaret som gavs från vår strategiske respondent i princip helt och hållet stämde överens med de svar vi fick från de operativa respondenterna, vilket kan tänkas tyda på att det inte isärkopplats ur detta avseende.

5.3.1 Orsaker till löskoppling

Utifrån vår empiri ser vi att det finns flera anledningar till att företag blir löskopplade mellan ett strategiskt och operativt plan. För att förklara detta komplexa orsakssamband anser vi att det viktigt att analysera beståndsdelarna av detta. Enligt Orton och Weick (1990) och den modell som de konstruerat kan löskoppling uppstå som en konsekvens av att det råder oklara kopplingar mellan mål och medel kopplat till exempel ett jämställdhetsarbete. Detta menar de i sin tur är ett resultat av att medarbetare endast tar in en viss mängd information inom verksamheten och agerar på detta. Som tidigare nämnt hittade vi i vår empiriska datainsamling ett genomgående tema hos våra respondenter där definitionen på jämställdhetsbegreppet, visionen för jämställdhetsarbetet och uppfattningen kring det arbetssätt som skulle användas för att uppnå denna vision var något som skiljde sig åt mellan de strategiska och operativa nivåerna inom företaget. Samtliga verksamheter där vi utfört intervjuer har varit del av stora koncerner och det kan därför tänkas att den information som inhämtats av samtliga respondenter gällande detta enbart varit utifrån den lokala enheten och att definitionen som respondenterna redogjort för gällande jämställdhet därför skiljer sig åt

utifrån detta avseende. Modellen som Orton och Weick (1990) skapat visar även på att om den interna omgivningen inom verksamheten är splittrad så kan löskoppling uppstå som följd. Inom omsorgsföretaget kan vi observera detta utifrån de skillnader som råder gällande uppfattning av jämställdhetsbegreppet samt omsorgsföretagets arbetssätt. Detta uppvisas bland annat där respondenten som är längst ner i hierarkin av respondenterna inom omsorgsföretaget på en och samma enhet har en annan uppfattning kring jämställdhetsarbetet än de andra respondenterna. Utifrån vårt empiriska material uppvisar även vissa respondenter inom omsorgsföretaget att den interna omgivningen är splittrad genom att utmaningarna kopplat till jämställdhet blir olika utifrån vilka klienter som de arbetar med och vilken miljö de arbetar i. Skillnaden här blir enligt det empiriska materialet att vissa respondenter menar på att utmaningen blir att attrahera män till verksamheten medans andra menar på att utmaningen är att attrahera kvinnor. Även det faktum att den del av omsorgsföretaget där intervjuerna genomförts köptes upp av det privata omsorgsföretaget för ett antal år sedan är något som kan tänkas tyda på splittringar i den interna omgivningen. Detta eftersom det i denna process uppdagats kulturella skillnader mellan det privata omsorgsföretaget och verksamheten som blivit uppköpt, vilket i sig enligt det empiriska materialet skapat svårigheter att forma en enhetlig företagskultur.

5.3.2 Typer av löskoppling

Orton och Weick (1990) belyser även utifrån sin modell att det kan uppstå olika typer av löskoppling. Individer är en av de delar där löskoppling kan uppstå. I empirin framkom ett genomgående tema hos våra utvalda respondenter att jämställdhetsarbetet i stor utsträckning är en produkt av den personliga övertygelsen kring detta. Att svaren på de frågor som ställts respondenterna skiljer sig åt på ett individuellt plan kan således tänkas bero på att det är beroende av en personlig övertygelse. Orton och Weick (1990) anser även enligt sin modell att löskoppling kan uppstå mellan enheter inom ett och samma företag. Som tidigare nämnt har samtliga verksamheter där vi utfört intervjuer varit del av större koncerner med en mängd olika enheter. Utifrån Orton och Weick (1990) och deras resonemang kring löskoppling mellan enheter kan vi konstatera två exempel som kan tänkas tyda på detta. För det första, kunde det konstateras utifrån de jämställdhetsplaner som undersökts på bank 2 att jämställdhetsarbetet skulle decentraliserats till de lokala enheterna och att det är den som är ansvarig för respektive enhet som har det främsta ansvaret att upprätta en jämställdhetsplan för verksamheten. Under intervjuerna som genomfördes med den operativa personalen på bank 2 hänvisade dock samtliga respondenter till att det skulle finnas centrala riktlinjer gällande jämställdhetsarbetet och ingen respondent belyste en lokal jämställdhetsplan. För det andra, uppkom det även en skillnad mellan enheterna på omsorgsföretaget ur detta anseende. Inom det strategiska perspektivet fanns en central utmaning formulerad kring att det ska arbetas aktivt med underrepresentationen av män inom verksamheten. Här har en av respondenterna som är operativt ansvarig för en enhet motsatt åsikt. Istället menar denna respondent att utmaningen ligger i att attrahera kvinnor till verksamheten då den rådande kontexten inom verksamheten i större utsträckning attraherar män än kvinnor enligt

respondenten. Detta anser vi kan tyda på löskoppling i linje med Orton och Weick (1990) och deras resonemang som menar att löskoppling kan uppstå mellan enheter.

Orton och Weick (1990) visar i sin modell på att löskoppling kan uppstå mellan hierarkiska nivåer inom verksamheten. De strategiska respondenternas svar stämde i större utsträckning överens med de formuleringar vi fann i aktuella policydokument och rapporter, vilket vi anser kan vara ett resultat av att dessa respondenter mer antas ha rollen som formella representanter för verksamhetens strategiska hållning kring jämställdhet än de operativa respondenterna. Detta anser vi framstår som tydligt under de intervjuer som genomförts på omsorgsföretaget. Den respondenten som var längst ner i hierarkin av de vi intervjuat överlag inom omsorgsföretaget uppgav att hen inte hade någon uppfattning kring vad som stod i aktuella policydokument. Medans andra respondenter inom företaget uppgav att de använde detta som utgångspunkt för jämställdhetsarbetet. Detta menar vi även på kan även tänkas vara ett tecken på löskoppling i enlighet Orton och Weick (1990) och deras ovanstående resonemang.

5.3.3 Kompensationer för löskoppling

Vidare menar Orton och Weick (1990) i deras modell att det även finns ett antal aspekter inom en verksamhet som kan kompensera för det faktum att det uppstått löskoppling. För det första, hänvisar de till ett förstärkt ledarskap som en av dessa aspekter. Under de intervjuer som vi genomfört med den operativa personalen så ställdes frågan vad de upplevt som framgångsfaktorer med jämställdhetsarbetet. Inom bank 1 lyfte ett flertal, både strategiska och operativa respondenter fram deras kvinnliga VD som en framgångsfaktor till jämställdhetsarbetet. Ett förstärkt ledarskap är en aspekt av flera som kan kompensera för det faktum att det uppstått löskoppling och detta exempel från bank 1 anser vi kan tyda på en sådan compensation. Orton och Weick (1990) visar även på i sin modell att gemensamma värderingar inom företaget kan kompensera för att löskoppling uppstått. Samtliga respondenter på samtliga företag belyste att rätt personer med rätt värderingar är väsentligt för att uppnå den uppsatta vision som finns på respektive företag kopplat till jämställdhetsarbete. Ännu mer framstående blev det att gemensamma värderingar är något som det arbetas aktivt med på bank 2 där det implementerats värdegrundsbaserad rekrytering. Denna metod går ut på att potentiella kandidater i en rekryteringsprocess ställs inför olika etiska dilemman under intervjun som de ska ta ställning till och utifrån vad svaren blev på detta så fick den aktuella rekryteraren underlag till vad som är en lämplig kandidat för den vakanta tjänsten sett ur ett värderingsperspektiv. Dem arbetar även aktivt med etik utbildningar och seminarier för att befästa rätt sätt att hantera eventuella etiska dilemman som kan dyka upp kopplat till exempelvis jämställdhet samt hålla diskussionen kring ämnet levande. Inom omsorgsföretaget blir detta också tydligt där det utses värdegrundsambassadörer vars roll är att säkerställa att verksamhetens gemensamma värdegrund efterföljs av medarbetarna. Vidare tycker vi även att detta blir uppenbart inom omsorgsföretaget där gemensamma värderingar blir centralt i en process där det görs ett uppköp av ett annat bolag, likt den som genomförts av vår valda verksamhet. Däremot står

omsorgsföretaget även ut gällande detta eftersom centrala kvalitetssäkringar betonas som viktigt utöver gemensamma värderingar.

6. Slutdiskussion

I följande kapitel besvaras uppsatsens frågeställningar baserat på studiens analys. Slutligen ges en redogörelse för studiens begränsningar och fortsatt förslag till vidare forskning.

6.1 Diskrepans kopplat till jämställdhetsarbete

För att besvara frågan om det uppstår diskrepans kopplat till jämställdhetsarbete mellan strategisk och operativ nivå inom våra utvalda företag behöver vi först redogöra för vilka tecken som finns på detta inom våra utvalda verksamheter. Sammanfattningsvis, kan det konstateras att det är en självklarhet för i princip samtliga respondenter som deltagit i vår studie att det bör finnas ett aktivt jämställdhetsarbete. Det kan således tänkas att detta även är en självklarhet i den rådande omgivningen och att medarbetarnas personliga övertygelse som dessa respondenter även redogjort för är en spegling av denna omgivning. Slutsatsen kan således göras att det finns tecken på att verksamheterna bedriver jämställdhetsarbetet eftersom att de på så sätt uppnår ett legitimt status i relation till dess omgivning och undviker interna och externa konflikter. Således, uppstår det diskrepans då syftet snarare är legitimitet än en operativ förändring. Vi kan även utifrån vår analys dra slutsatsen att ett antal isomorfismer inom verksamheterna skapar en diskrepans kopplat till jämställdhetsarbete. För det första, kan vi konstatera att verksamheterna präglas av de lagkrav som råder för respektive verksamhet att upprätta en jämställdhetsplan. Lagkravet skapar en formell press på våra valda verksamheter att formulera en jämställdhetsplan. Detta gör att jämställdhetsarbetet snarare finns av denna anledning än att skapa en operativ förändring. För det andra, kan vi även konstatera att det rådande perspektiv som finns gällande jämställdhetsarbete är mer liknande varandra inom respektive bransch. Respondenterna ger mer liknande svar inom banksektorn än inom vårdsektorn. Detta gör att vi kan dra slutsatsen att en mimetisk isomorfism uppstått där verksamheterna inom banksektorn försöker efterlikna varandra gällande hur de tar sig an jämställdhetsarbetet. En slutsats blir därför att jämställdhetsarbetets utformning inom de banker som deltagit i studien är en konsekvens av en osäkerhet som råder i dess omgivning och kring hur verksamheterna ska agera. Detta skapar således förutsättningar för diskrepans eftersom det finns tecken som visar på att jämställdhetsarbete är en produkt av efterliknelse och inte utefter vad det faktiska behovet är i den enskilda verksamheten och således inte utifrån att bedriva operativ förändring. För det tredje, kan det konstateras att historiska påtryckningar varit betydande för samtliga verksamheters utförande av jämställdhetsplaner då en mängd respondenter hänvisar till den jämställdhetsrörelse som präglat det moderna samhället. Detta gör att vi kan anta att det uppstått en normativ isomorfism som samtliga verksamheter förväntas förhålla sig till.

6.2 Hur diskrepansen uppstår och vilka kompositioner som genomförs

Vi kan genom våra studier av både strategisk och operativ nivå inom verksamheterna dra slutsatsen att det uppstått direkta skillnader mellan formell struktur och aktiviteter inom verksamheterna kopplat till jämställdhetsarbete på ett antal olika sätt. Utifrån ovanstående resonemang kan vi konstatera att det finns grund för att anta att det uppstått isärkoppling inom verksamheterna kopplat till jämställdhetsarbete. En övergripande slutsats är att detta uppenbarar sig genom att definitionerna på jämställdhet skiljer sig åt mellan strategisk och operativ nivå där de strategiska respondenternas definition ligger närmare den officiella definitionen som företagen har i sin skrivna policy. Ett annat genomgående tema vi kunnat konstatera är att det är få respondenter som menar på att de policydokument och handlingsplaner som finns kopplat till jämställdhet är något som genomsyrar hela verksamheten. De flesta respondenter är eniga om att detta kan användas som en utgångspunkt men att det inte är policydokumenten som gör den faktiskt skillnaden. Istället handlar det om ett kulturarbete där alla medarbetare inom verksamheten behöver förstå vikten och fördelarna med en jämställd arbetsplats. Detta kan tänkas tyda på att det råder en skillnad mellan den formella strukturen inom verksamheten och de aktiviteter som tar plats. Här är ett genomgående tema att den operativa personalen verkar ha en viss information om jämställdhetsarbetets mål och medel medan den strategiska personalen har annan information kring arbetet. Detta gör att det råder en skillnad mellan den formella strukturen och strategiska delen till skillnad från de aktiviteter som genomförs i den operativa delen av verksamheterna kopplat till jämställdhetsarbete.

Samtliga verksamheter som vi undersökt har varit del av stora koncerner. Kopplat till detta kan vi även konstatera att det råder interna splittringar inom respektive verksamhet. Vi kan även se att detta lett till oklara kopplingar mellan mål och medel gällande jämställdhetsarbete. Detta har lett till att löskoppling uppstått mellan olika delar av verksamheterna gällande mål, arbetssätt och utmaningar kopplat till jämställdhetsarbete. Vidare kan vi även dra slutsatsen att det uppstår ett antal olika typer av löskoppling inom verksamheterna. För det första, uppstår löskoppling som tidigare nämnt mellan individer inom respektive verksamhet. Detta beror på att vi funnit att definitionen av jämställdhet inom verksamheten i största utsträckning är en produkt av personlig övertygelse. I och med att det grundar sig i personlig övertygelse skiljer det sig också åt mellan individer. Vi kan även konstatera att jämställdhetsarbetet framstår som bundet till en specifik kontext och att bilden därför skiljer sig åt mellan de olika enheterna. Det blev även uppenbart att hierarkiska nivåer spelar en stor roll kring huruvida löskoppling uppstått eller inte. Inom omsorgsföretaget där flest hierarkiska nivåer undersöktes visade det sig att respondenten lägst ner i hierarkin hade en bristfällig mängd information gällande jämställdhetsarbete i relation till de andra respondenterna, vilket i sin tur skapade löskoppling inom verksamheten kopplat till detta.

Vi kan även uttyda två huvudsakliga kompensationer för ett löst kopplat jämställdhetsarbete inom våra utvalda verksamheter. Å ena sidan, lyfter flertalet både operativa och strategiska respondenter fram betydelsen av ett starkt och tydligt ledarskap som förespråkar dessa frågor som centralt för om jämställdhetsarbete ska implementeras på ett framgångsrikt sätt. Inom bank 1 blir detta även tydligt då ett flertal respondenter lyfter fram deras kvinnliga VD som avgörande för deras jämställdhetsarbete. Ett genomgående tema från respondenterna är även att om ledarskapet inte tror på jämställdhetsfrågan så kommer det inte gå att genomföra arbetet på ett framgångsrikt sätt. Å andra sidan, är ett genomgående tema hos respondenterna att det anses centralt att ha en stark gemensam värdegrund och företagskultur som i sin tur går att koppla till jämställdhetsfrågan. Det anses även centralt att denna värdegrund ska forma verksamhetens processer, strategier och mål för att den på så sätt ska kunna få någon effekt. Detta kan vi exempelvis observera genom den värdegrundsbaserade rekrytering som implementerats på omsorgsföretaget. Sammanfattningsvis, kan vi utifrån vårt genomförda arbete anta att isärkoppling och löskoppling blir en förutsättning för jämställdhetsarbete inom våra utvalda företag. Detta anser vi bero på att samtliga företag tillhör stora koncerner och att det inom dessa blir för utmanande att hålla ihop den strategiska kärnan med så många operativa delar som existerar inom dessa koncerner. Således, blir isärkoppling och löskoppling nödvändigt för att ett jämställdhetsarbete ska fortgå.

6.3 Studiens begränsningar

Sammanfattningsvis, anser vi det viktigt att förhålla sig kritisk till det som presenterats i samtliga delar av ovanstående arbete. Ett genomgående tema vi funnit är att jämställdhet, jämställdhetsarbete och den diskrepans som kan uppstå till följd av detta präglas av en komplexitet. Vi har valt att fokusera på ett jämställdhetsperspektiv men det är viktigt att ha i åtanke att det resultat vi kommit fram till även kan bero på andra faktorer som inte täckts in i detta arbete. Vi är medvetna om att vår studie begränsats utifrån ett antal olika aspekter och dessa anser vi är viktiga att redogöra för eftersom det kan ha påverkat våra slutsatser. Vi är medvetna om att vi varit begränsade i hur stor studiens utformande har varit då vi blivit tvungna att ta hänsyn till en viss tidsaspekt för arbetet. Detta har lett till att vi behövt begränsa vår undersökning i form av intervjuer och insamling av empiri som i sin tur påverkat att vi inte kunnat genomföra en så djupgående analys som annars hade varit möjligt. En annan begränsning uppstår även i relation till de respondenter som valts ut till studien. Dessa femton respondenter blir representanter för sina respektive verksamheter, hierarkiska nivåer och branscher. Vi vill utifrån detta poängtera att vi är medvetna om att det är mycket möjligt att andra slutsatser hade gjorts om fler eller andra respondenter valts ut till denna studie. Det kan även tänkas att en begränsning uppstått i och med jämställdhet enligt oss är ett känsligt ämne och att det är detta som studien kretsar kring. Detta kan begränsa de svar som respondenterna givits då det kan tänkas att dem vill ge svar som sprider ett gott rykte om respektive verksamhet.

6.4 Förslag till vidare forskning

Utifrån vårt valda teoretiska ramverk hade en mängd olika studier varit intressanta att genomföra. I linje med Orton och Weick (1990) finns en mängd olika aspekter att studera av löskoppling som vi inte funnit i vår empiri men som säkert går att finna genom en annan insamling av empiriskt material. Utifrån Orton och Weick (1990) och Meyer och Rowan (1977) hade det även varit intressant att se studier av andra fenomen än jämställdhet som till exempel hållbarhetsarbete. Även arbeten som studerar jämställdhet utifrån vissa specifika affärsområden eller roller inom verksamheter hade varit intressant att se. Vi har även under insamlingen av vår empiri upptäckt att ett genomgående tema är att respondenterna ser jämställdhet som en del av paraplybegreppet mångfald. Det hade därför varit intressant att se vidare studier som fokuserar ännu mer på att undersöka mångfald och mångfaldsarbete i företag. Det hade därför även varit intressant att studera eventuell diskrepans sett ur detta, bredare perspektiv.

7. Referenser

Alvesson, M., Sveningsson, S. (2014) *Förändringsarbete i Organisationer: Om Att Utveckla Företagskulturer*. Stockholm: Liber.

Blomkvist, P., Hallin, A., & Lindell, E. (2018) *Metod för företagsekonomer - Uppsats enligt 4-stegsmodellen*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, A., Bell E. (2017) *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.

Callerstig, A.-C., Lindholm, K., Sjöberg, K. & Svensson, A. (2012). Mot framtiden. (red.) *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Lund: Btj, s. 243-261.

DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1983) *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, American sociological review, Volume 48, Issue 2 April 1983, 147-160

Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori: idéer, moden, förändring*. 1. uppl. Malmö: Liber

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering*. Upplaga 4. Stockholm: Liber.

Gillberg, N. (2018) *Jag har aldrig märkt att kön har haft någon betydelse*. Lund: Studentlitteratur AB.

Ledarna, Sveriges Chefsorganisation (2017) *Förändringsprocesser*. Hämtad 2019-09-18 från <https://www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/leda-medarbetare/forandningsprocesser/>

Ledarna, Sveriges Chefsorganisation (2017) *Tiden går - attityder består, Ledarnas jämställdhetsrapport.S.5*. Hämtad 2019-09-17 från <https://www.ledarna.se/globalassets/dokument/jamstalldhetsbarometer-2017-tiden-gar-attityder-bestar.pdf>

Lind, R. (2014). *Vidga vetandet - en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Joxelius, N., Kolenda, N. (2018). *Tänk att det behövs lagar för att kvinnor och män ska vara jämställda på arbetsmarknaden, varför är det då fortfarande inte jämställt?* (Kandidatuppsats). Göteborg: Företagsekonomiska institutionen. Göteborg.

Jämställdhetsmyndigheten (2019). *Vad är jämställdhet?* Hämtad 2019-12-23 från <https://www.jamstalldhetsmyndigheten.se/om-jamstalldhet/vad-ar-jamstalldhet>

Jämställdhetsmyndigheten (2019) *Sveriges Jämställdhetspolitik*. Hämtad 2019-09-17 från <https://www.jamstalldhetsmyndigheten.se/om-jamstalldhet/sveriges-jamstalldhetspolitik>

Meyer, J. W., Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol 82,(2), 340-363. Doi: 10.1086/226550

McKinsey & Company. (2015). Diversity matters. Hämtad från McKinsey & Company: <https://assets.mckinsey.com/~media/857F440109AA4D13A54D9C496D86ED58.ashx>

Orton, J. D., Weick, K. E. (1990) Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *Academy of Management Review*, Vol. 15, (2), 203-223.

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder - att planera genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.

SFS 2008:567. *Diskrimineringslagen*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet

Sjöberg, K. (2012). Förändring i linje eller vid sidan om. I Lindholm, K. (red.) *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Lund: Btj, s. 41-54.

SOU 2003:16 *Mansdominans i förändring om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes Offentliga Publikationer

SOU 2007:67 *Regeringsformen ur ett könsperspektiv*. Stockholm: Fritzes Offentliga Publikationer

Svensson, E-M. (1997). *Genus och rätt. En problematisering av föreställning om rätten*. Göteborg: Iustus förlag.

Tillväxtverket (2019). *Att fortsätta välja jämställdhet*. Hämtad från: https://tillvaxtverket.se/download/18.1580493316b902911f764e65/1562145795332/Att_forts_valja_jamstallldhet.pdf

Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad från: https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf

Yang Y, A., Konrad Alison M (2011) Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory. *Group & Organization Management Vol.36*(1) pp.6-38. <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1177/1059601110390997>

Anonym: Mångfalds & Inkluderingspolicy - Omsorgsföretaget (2019)

Anonym: Årsredovisning - Omsorgsföretaget (2018)

Anonym: Jämställdhetspolicy - bank 1 (2016)

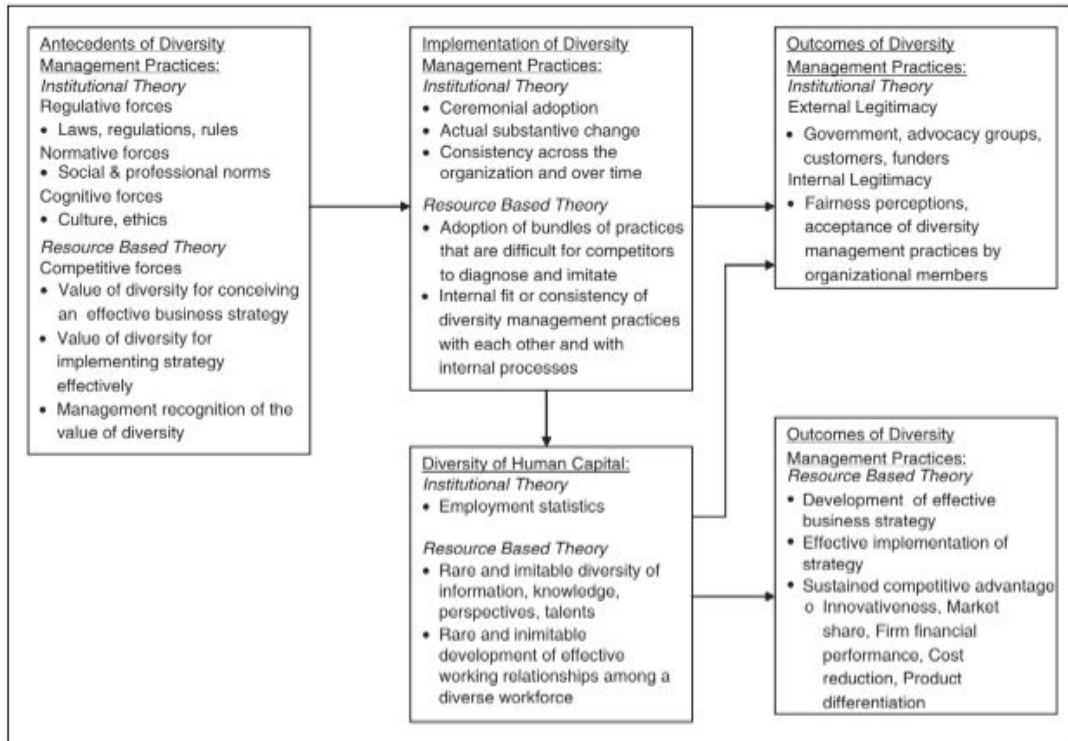
Anonym: Corporate Responsibility Report - bank 1 (2018)

Anonym: Jämställdhet, mångfald och inkluderingspolicy - bank 2 (2019)

Anonym: Jämställdhets- och mångfaldsplan - bank 2 (2015-2018)

8. Bilagor

Bilaga 1 - Research Model: Antecedents and Outcomes of Diversity Management Practices



Bilaga 2 - Loose coupling Theory

