

**Kandidatuppsats i offentlig förvaltning [VT13]**

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Annie Vartanian & Therese Basmanji

Handledare: Iwona Sobis

Examinator: Östen Ohlsson

# Vägen till lyckad jämställdhet

- en studie om Kronofogdemyndighetens jämställdhetsstrategi

## **Abstract**

I dagens samhälle är jämställdhet ett aktuellt och omdebatterat ämne. Idag råder det fortfarande skilda förutsättningar för män och kvinnor vad gäller områden som lönesättning och avancemang. Under tiden som vi fördjupat oss i detta tema tog vi del av information som talade om att Kronofogdemyndigheten tillhör en av Sveriges mest jämställda myndigheter inom den offentliga sektorn. Vårt intresse låg i att ta fram en studie som svarar på hur man kan skapa förutsättningar för lyckad jämställdhet. Därmed blev det intressant för oss att ta reda på vad Kronofogdens framgångskoncept varit som gjort att de uppnått en topplacering. Genom att vi avgränsade oss till att studera en organisation kunde vi fördjupa oss i deras verksamhet genom semistrukturerade intervjuer och dokumentstudier. Vår teoretiska referensram utgjordes av feministisk teori med författarinnor som Kanter, Morrisson, Muhonen, Wahl, Hirdman m.fl. Men främst bestod referensramen av Muhonen, vars resonemang gick att tillämpa på vår valda organisation. Med hjälp av våra semistrukturerade intervjuer och insamlade dokument kunde vi komma fram till att myndigheten lägger stor vikt i att jämställdhet ska genomsyra organisationens alla områden. Samtidigt fick vi lära oss att myndigheten än idag står inför utmaningar då exempelvis lönerna inte är helt jämställda mellan könen. Komponenter som myndigheten arbetar aktivt med är att underlätta kombinationen av anställdas privat- och yrkesliv, rekrytering samt uppmuntran till avancemang.

Nyckelord: Jämställdhet, glastak, ledarskap, biologisk bestämmelse, kvinnlig underordning, ojämlikhet, chefer.

## **Förord**

Vi vill passa på att tacka alla som har stöttat oss under uppsatsprocessen. Stort tack till alla respondenter som hjälpt oss med både material om kronofogdemyndigheten och avsatt tid för att delta i vår studie. Utan deras hjälp hade studien inte varit genomförbar och deras engagemang har varit ovärderligt för oss. Stort tack! Vi vill även tacka våra föräldrar och syskon och vänner som stöttat och motiverat oss i vått och torrt.

Slutligen vill vi säga ett stort tack till vår handledare Iwona Sobis. Din vägledning, stöd och dina synpunkter har varit till stor hjälp.

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>5</b>
1.1 Problemformulering.....	6
1.2 Syfte och frågeställning.....	7
1.3 Avgränsningar.....	7
<b>2. Teoretisk referensram</b> .....	<b>8</b>
<b>3. Metod</b> .....	<b>13</b>
3.1 Design.....	13
3.2 Urval.....	13
3.3. Data.....	13
3.4. Etiska övervägande.....	15
<b>4. Empiri</b> .....	<b>16</b>
4.1 Den institutionella kontexten.....	16
4.2 KFM:s tillämpning av statliga regleringar.....	16
<b>5. Analys av dokument</b> .....	<b>18</b>
<b>6. Resultat av analys av intervjuer</b> .....	<b>23</b>
<b>7. Diskussion</b> .....	<b>27</b>
<b>8. Slutsats</b> .....	<b>30</b>
<b>9. Referenslista</b> .....	<b>31</b>
<b>10. Bilagor</b> .....	<b>33</b>
10.1 Kronofogdens organisation.....	33
10.2 Intervjuguide.....	34

## 1. Inledning

Historiskt har kvinnor haft en sämre ställning i samhället jämfört med män. Dagens samhälle påvisar dock omfattande skillnader jämfört med förr, då kvinnor i västvärlden fått en mer rättvis ställning (SOU 2004:11). År 1995 utsågs Sverige som världens mest jämställda land av FN (SOU 1998:2). Jämställdhet är ett aktuellt och omdebatterat ämne som innebär att både män och kvinnor har samma rättigheter, möjligheter samt skyldigheter inom alla grundläggande områden i livet. I över 200 år har man kämpat för att ge kvinnor och män lika villkor. Trots detta är världen än idag inte jämställd. Förutsättningarna skiljer sig åt för kvinnor och män inom flera områden i dagens samhälle, det gäller främst i ekonomiska möjligheter och politisk makt. Förenta nationerna (FN 2005) slår fast vid att förändringstakten gällande jämställdhet både är långsam och ojämn. Ett exempel är att högre utbildningsnivåer hos kvinnor inte medför ökade jämställda löner. Det ökade deltagandet i betalt arbete har inte följts av mindre obetalt arbete hemma. Det svenska välfärdssystemet är visserligen underlättat kombinationen av förvärvsarbete och omsorgsansvar. Trots detta råder det fortfarande skillnader i villkor på flera områden (Wahl et al 2011:26). I det svenska samhället återfinns inga formella hinder för kvinnor att få samma rätt som män på arbetsmarknaden, då de kan utbilda sig samt inneha alla typer av yrken på den svenska arbetsmarknaden (SOU 2004:11). Samtidigt som utvecklingen gått framåt råder det fortfarande problem då det finns skillnader mellan mäns och kvinnors arbetsvillkor. Under 2006 utgjorde hälften av de statsanställda kvinnor och resten män. De som utgjorde majoriteten hos ledningsgrupperna inom myndigheter var män, med 66 % medan kvinnorna utgjorde 34 % (Statskontoret). Regeringen uttrycker denna situation att vara otillfredsställande. Då staten vill uppfylla sitt uppdrag gentemot medborgarna är det viktigt att man i rollen som arbetsgivare tar tillvara på arbetskraftens kompetens bortsett från kön. Det är av största vikt för staten att vara en attraktiv och välordnad arbetsgivare (Statskontoret). Flera funktioner fylls då de anställda av staten avspeglar befolkningen i stort då det bidrar till legitimitet samt förtroende. Trots dessa negativa tendenser går det att finna organisationer som lyckats med sin jämställdhet. Ett exempel på en sådan myndighet är, Kronofogdemyndigheten (KFM).

Vårt intresse för Kronofogdemyndigheten väcktes under en tidigare kurs där vi arbetat aktivt med denna myndighet. Ett tema under kursen var könsperspektiv vilket bland annat innefattade jämställdhet och organisation. Vi såg enligt rapporter att myndigheten var en av

Sveriges mest jämställda organisationer (Se bilaga 10.1). Detta fångade vår uppmärksamhet. Vi inspirerades av detta, samt att vi i egenskap av kvinna intresserar oss för vilken arbetsmarknad vi möjligtvis kommer att möta i framtiden. Kronofogdemyndigheten är en statlig myndighet som är till för medborgarna. Organisationens huvudsakliga uppgifter består bland annat av att driva in skulder, betalningsföreläggande, skuldsanering och tillsyn i konkurs. Visionen och utgångspunkten för dess arbete är ”*En pådrivande kraft för att alla betalar och ingen blir överskuldssatt*”. Kronofogden består av tre chefsnivåer: en högre, en mellan och en lägre, där ledningsgruppen består av nio personer, varav fem är kvinnor och fyra är män. Kronofogdemyndigheten är enligt rapporter en jämställd myndighet. Den rapport vi främst syftar till är Nyckeltalsinstitutets jämställdhetsindex (JÄMIX). Institutet undersöker en myndighet för att sedan publicera resultatet i en rapport. Den visar jämställdheten i den egna organisationen och syftar till att på ett konkret sätt spegla jämställdheten i en organisation. Nyckeltalsinstitutet har delat in nio enkla och mätbara nyckeltal som fungerar som indikatorer på de centrala aspekterna av jämställdheten. Nyckeltalen ska leda till diskussioner inom den egna organisationen, där man även ska kunna göra jämförelser med andra organisationer i institutets undersökningar. Nyckeltalen ska mäta hur framgångsrik jämställdheten har varit inom myndigheten och är följande:

1. Yrken – Yrkesgrupper
2. Ledning – Högsta ledningsgrupp
3. Karriärmöjlighet – Lika möjlighet bli chef?
4. Ersättning – Lika lön?
5. Ohälsa – Långtidssjukfrånvaro lika?
6. Föräldraskap – Männens föräldraledighet
7. Arbetstid – Lika stor andel med heltid?
8. Trygghet – Andelen med fast anställning lika?
9. Jämställdhetsplan – Aktivt arbete nedlagt?

### **1.1 Problemformulering**

Jämställdhet är ett aktuellt ämne i dagens samhälle. Tidigare studier har fokuserat på hur kvinnor ska kunna ta sig till ledande befattningar. Rapporten *Staten leder jämnt* (KRUS), syftade till att stödja myndigheter och öka andelen kvinnor på de högre positionerna, för att skapa förtroende och legitimitet. Då projektet inriktade sig på att få fler kvinnor till ledande befattningar och vårt intresse ligger i att studera helheten med vår valda organisation anser vi att det finns en kunskapslucka när det gäller att urskilja förklaringar till en lyckad jämställdhet

inom organisationer. Vilka insatser görs hos organisationen för att skapa goda förutsättningar till lyckad jämställdhet?

## **1.2 Syfte och frågeställning**

Vi avser i vår studie att beskriva Kronofogdens högsta lednings uppfattning om lyckad jämställdhet då vi saknar detta inslag i tidigare forskning. Vi kommer att urskilja vilka de främsta och viktigaste komponenterna är som gett Kronofogden toppbetyg i JÄMIX:s undersökningen. Då det tidigare nämnt fortfarande råder bristande jämställdhet hos en del organisationer på arbetsmarknaden visar det att det än idag finns mycket att förändra. Genom att beskriva deras uppfattningar vill vi bidra till bättre förståelse till hur en organisation kan komma att lyckas med jämställdheten inom organisationen. Detta har lett oss fram till följande forskningsfråga:

*Hur anser högsta ledningen inom Kronofogdemyndigheten att vägen till lyckad jämställdhet ser ut i organisationen?*

Det finns många argument till varför jämställdhet är viktigt att studera och förbättra. Exempelvis finns det samhällsekonomiska argumentet, vilket innebär att fler kvinnor på arbetsmarknaden samt i höga tjänster gör att samhället kan nå ekonomiska mål samt sysselsättningsmål. Kvinnor får en förbättrad ekonomisk standard då de förvärvsarbetar, vilket i sin tur leder till större skatteintäkter och bidrag till landets gemensamma välfärd. Arbete har dessutom visat sig ge positiva effekter på kvinnors hälsa då de mår bra av att vara en del av ett större sammanhang (SKL 2013). Enligt detta synsätt vinner samhället i stort på att utnyttja mänskliga resurser fullt ut. Det är av stor vikt att den ovannämnda forskningsfrågan besvaras då den offentliga sektorn måste vara legitim för att kunna fortleva. Då man idag strävar efter ett mer jämställt samhälle, kan ett svar på denna fråga bli en kompass som hjälper oss att navigera mot en mer jämställd organisation.

## **1.3 Avgränsningar**

Vi avgränsar studien till Kronofogdemyndighetens Stockholmskontor, då ledningsgruppen är stationerad i Stockholm. I och med den givna tidsramen och studiens syfte har vi begränsat oss till den högsta nivån inom myndigheten, då vi vill se vad jämställdhet betyder i praktiken inom Kronofogdemyndigheten. Vi är medvetna om att det hade gett en mer komplett helhetsbild att ha med organisationens alla nivåer.

## 2. Teoretisk referensram

I dagens samhälle är jämställdhet en viktig fråga, där det råder skilt fokus kring vad den främsta problematiken är gällande jämställdhet. Inom feministisk teori har vi identifierat ett antal författare, vilka tar upp utmärkande teman som berör vårt undersökningsområde. Dessa teman baseras på den jämställdhetsdiskurs som inriktar sig på kvinnans roll i organisationer. Tack vare en rad studier som utför en teoretisk referensram till denna studie har vi fått en djupare förståelse och kunskap om jämställdhet som hjälpt oss planera och genomföra studien. Nedan presenteras den teoretiska referensramen i olika teman som visar en typ av progression i tänkande om kvinnans roll i organisationer. Presenterade teorier tar hänsyn till teorins historiska utveckling som fokuserar först på kvinnans biologiska roll, samt hur detta påverkat kvinnans roll inom arbetsliv. Ytterligare presenteras feministiska teorier som betonar hinder och begränsningar i karriärmöjligheter som kvinnor möter i arbetsliv.

### *Kvinnans historiska roll och biologiska bestämmelse*

Män och kvinnor har länge värderats olika. Historiskt sätt har mannen varit den som arbetar och försörjer familjen, medan kvinnan tagit hand om hushåll och barn (Muhonen, 1999). Under mitten av 1800-talet fanns få möjligheter för kvinnor att leda företag i Sverige. En av de få möjligheterna var om hon blev änka, där hon blev tvungen att driva sin mans arbete vidare (Muhonen 1999). Under denna tid avslog lokala myndigheter kvinnors ansökan om näringsstillstånd, då man inte ville att kvinnor skulle konkurrera med män. Däremot kunde det statliga Kommerskollegiet bifalla om familjen var i desperat behov av en inkomst för att över huvud taget klara sig. Idag lever ännu den klassiska kvinnorollen kvar då det ofta är kvinnan som har det främsta och största ansvaret för hushåll och barn. Män är de som i stor utsträckning sitter på höga positionerna inom näringslivet och den offentliga sektorn. Muhonen förklarar att kvinnors karriärutveckling till stor del påverkas negativt när de gör ett avbrott under den yrkesverksamma tiden. En av anledningarna till att det finns färre kvinnor i ledande befattningar är att de har avbrott i karriären på grund av; barnafödande och barnomsorg. Muhonen är en av de många forskare som studerat frågan om hur arbete påverkar familjen och privatlivet, vice versa. Författarinnan slår fast vid att kvinnor ofta har en stor arbetsbelastning där de har större ansvar i hemmet, vilket kan innebära svåra förutsättningar gällande arbets- och privatliv (Muhonen 2010:45). Alvesson och Billing förklarar i sin bok "Kön och Organisation" att tidsbrist är ett stort problem för flera yrkeskvinnor. Kvinnor har många gånger en dubblerad arbetsbörda där de förvärvsarbetande kvinnorna ofta tar hand om en stor del av hushållsarbetet (Alvesson & Billing 1999:154). I



dagens samhälle är detta en pågående debatt där man diskuterar hur ansvaret för barnen ska fördelas för att underlätta kvinnornas situation. Vanlig förklaring till manlig dominans och kvinnlig underordning är att de är biologiskt bestämda, där nedärvda respektive medfött biologiska beskriver skillnaderna mellan könen (Thurén & Sundman 1997). Man ger huvudsakligen två förklaringar. Den ena förklaringen bygger på att kvinnors underordning beror på fortplantningsprocessen, där kvinnor blir gravida, föder barn och ammar vilket gör att de inte kan delta i det offentliga livet. De blir beroende av försörjning och skydd. Männerna påstås här vara mer aggressiva, starka och bättre på att försvara sig än kvinnor. Den andra förklaringen beskriver män som mer logiska och rationella, vilket betyder att det aggressiva ersatts av en ny värdenorm. Kvinnor beskrivs här som att de styrs av känslor och intuition, vilket gör att de behöver männens beskydd. I och med dessa förklaringar framstår könsordningen som biologiskt bestämd, ofrånkomlig och funktionell (Wahl et al. 2011:33ff).

### ***Glastak***

Begreppet glastaket som på engelska benämns som "The glass ceiling", är en klassisk metafor som använts länge och syftar till att beskriva och skildra den osynliga barriär och det ogenomträngliga hinder som hindrar kvinnor att avancera uppåt i hierarkin (Kanter 1977:136f). Begreppet har sin grund i en amerikansk studie där man låtit intervjua ett stort antal högt uppsatta kvinnliga chefer för att få veta hur de lyckats uppnå en toppkarriär där de lyckats krossa glastaket (Wahl 2003:84). Glastaksteorin myntades av Morrison med flera (1987) som menade att glastaket är ett ogenomträngligt hinder som alla kvinnor stöter på, just eftersom de är kvinnor. Morrison menar att glastaket återfinns på olika nivåer i en organisation och upplevs som ett hinder som håller dem från att nå topposition (Morrison et al. 1994:14). Muhonen använder detta resonemang och menar att glastaket kan variera från organisation till organisation, vilket innebär att den kan finnas på olika chefsnivåer. Den återfinns ofta på toppchefsnivå, men är inte ovanligt förekommande på lägre chefsnivåer så som mellanchefernivå. Muhonen argumenterar för att metaforen är ett sätt att belysa de strukturer som gör att kvinnor har svårare att avancera i hierarkin och är en följd av varierande praxis som sker över organisatoriska strukturer samt över kvinnors karriärhistorik, det vill säga vem som klarar eller inte klarar av att avancera till topposition (Muhonen 1999:15f). Det är dessa könsrelaterade hinder som skapar detta mönstret, där kvinnor överlag är underrepresenterade på de ledande positionerna. Kvinnor från minoritetsgrupper, etniska eller rasliga, drabbas av större underrepresentation än vad majoritetsgruppen kvinnor gör (Acker 2009:200). Detta grundar sig i bilden av att män är de naturliga ledarna och kvinnor är

de onaturliga ledarna och inte lämpliga för ledarskap och bygger på en modell där selektiv rekrytering och befordran, kön och ras segregering av yrken där kvinnodominerande yrken inte ger mobilitet eller erfarenheter som förbereder individerna för högre avancemang och diskriminerar kvinnor som vill skapa ett familjeliv (Acker 2009:214).

### ***Vertikal och horisontell könssegregering***

I Sverige är arbetsmarknaden fortfarande könssegrerad, vilket innebär att man separerar kvinnor och män på arbetsmarknaden genom vissa typer av positioner, arbetsuppgifter samt positioner. Det skapar olika förutsättningar för arbetsvillkoren gällande lön, arbetstider, utveckling och inflytande. Denna könsfördelning blir tydlig, då män i större utsträckning innehar höga chefspositioner. Kvinnor återfinns ofta på chefsposter på de lägre nivåerna, så som personalchef eller liknande ”mjuka” chefsposter (Wahl & Holgersson 2004). Det kan bero på att kvinnor historiskt varit de som ansvarat för familj och haft en omsorgsfull roll i samhället (Wahl et al. 2011:65f). Wahl presenterar i sin studie, om kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling, Wahl (1992/2003) begreppet ”könsstruktur”. Begreppet syftar till att hjälpa oss se skillnader mellan organisationer med fokus på könen. I studien visade det sig att mer än hälften av kvinnorna upplevt diskriminering på sin arbetsplats. Det hade inträffat i samband med lönesamtal, befordran, samt genom att de inte blivit uppskattade och fått erkännande för arbete som de utfört (Wahl 2003:7f). Det visade sig att både kön och position hade omfattande betydelse för vem som diskriminerar, då män var de som främst upplevdes vara diskriminerande. Denna typ av händelser verkar öka då könsfördelningen är mer mansdominerad samtidigt som kvinnor visar att de vill stiga i hierarkin. Sambandet mellan könsfördelning och diskriminering beror på fördelningen mellan kvinnor och män i organisationen. Den skapar en betydelse för upplevelsen av diskriminering. Relationen mellan att kvinnor vill bryta könsstrukturen och det motstånd de möter, visar den hierarkiska fördelningen mellan könen, det vill säga graden av makt och inflytande (Wahl 2011:87ff). Det är centralt att betrakta kön som något socialt och kulturellt konstruerat inom forskning om kön. Organisationernas kultur varierar beroende på organisation, verksamhetsområde, struktur samt ledarskap. I Alvesson och Billings (1989) jämförande studie av verksamheter har de påvisat att det finns fler kvinnor på chefspositioner inom organisationer där chefernas kulturella status är lägre. Här beror statusen på faktorer som hierarkisk struktur, könsfördelning och symboliska aspekter. Den vertikala segregeringen handlar huvudsakligen om att kvinnor, i mindre utsträckning än män höga positioner inom en organisation. Exempelvis sitter mindre än en femtedel kvinnor på chefspositionerna inom den

privata sektorn. (Alvesson & Billing 1997). Det ser dock annorlunda ut gällande offentlig sektor, där cirka hälften av cheferna är kvinnor.

Under 2010 gjorde Muhonen studien ”*Kvinnors karriärutveckling i ett longitudinellt perspektiv*” som handlar om karriärutvecklingen hos kvinnliga svenska chefer och specialister under 1996-2007. Muhonen studerar bland annat fyra svenska kvinnliga chefer från både offentlig och privat sektor. Författarinnan förklarar att de förväntningar som fanns på 90-talet om ett ökat antal kvinnor i beslutande positioner inte har gått i uppfyllelse. Hon varnar för brist på kvinnliga chefer när 40-talisterna går i pension (Muhonen 2010:43). Muhonen hänvisar till en rapport gjord av Statistiska centralbyrån (SCB) som talar om att Sverige förbättrats under årens lopp då det idag är möjligt för både kvinnor och män att ha ett betalt arbete samtidigt som de kan ta hand om sina barn (SCB 2008). Sverige är ett land som jobbar mot en arbetsmarknad som ska vara tillgänglig för alla, horisontellt och vertikalt. I Muhonens undersökning var det dock, år 2008, endast 29 % av cheferna i Sverige som var kvinnor. Ju högre upp i organisationerna hon kom, fann hon att majoriteten av chefer var män. Detta speglar den vertikala segregeringen, som syftar till den ojämna fördelningen av kvinnor och män på de högre befattningarna. Muhonen påpekar att Sverige inte är helt jämställt, men att mycket förändrats under årens lopp till ett mer gynnsamt läge för jämställdhet. Den horisontella segregeringen syftar på en ojämn fördelning mellan kvinnor och män i olika sektorer. Majoriteten av män arbetade då, som idag, främst inom den privata sektorn. Det innebar att majoriteten av kvinnorna arbetade inom de traditionella kvinnoområdena i den offentliga sektorn. Exempelvis inom äldre- och barnomsorg.

### ***Studier om ojämställdhet***

Sverige anses vara ett jämställt land, där skolor, utbildningar och arbetsliv är öppna för både kvinnor som män. Sveriges riksdag har en jämn könsfördelning, enligt statistik (SCB 2010). År 2008 utgjorde kvinnorna 48 procent medan männen utgjorde 52 procent. Det råder fortfarande skillnader i villkor inom många områden. Löneskillnader är ett exempel där kvinnodominerande yrken värderas lägre än mansdominerade yrken. Män är överlag högre avlönade än kvinnor och dominerar på de höga positionerna. Ytterligare utför kvinnor i allt högre utsträckning det obetalda arbetet i hemmet. Det är dessa mönster mellan kvinnor och män som inom forskning benämns ”könsordning” eller ”genussystem”. De syftar på maktrelationen mellan kvinnor och män. Relationen kan variera men präglas av att män som grupp dominerar på de höga positionerna och har högre inflytande över samhället (Wahl et al.

2011:26f). Wahl (2011) menar att forskning om kön kartlägger relationer mellan kvinnor och män samt vad de olika begreppen innebär i olika samhällen. På så sätt utforskas de kulturella föreställningarna om hur könsskillnader skapas och formuleras, där människans biologi påverkar och skapar förutsättningar. Historikern Yvonne Hirdman (1988) introducerade begreppet genussystem i Sverige. Hon beskrev det som en ordningsstruktur av kön som förutsätter andra sociala ordningar, ekonomiska och politiska, i samhället. Hirdman menade att genussystemet är en benämning på ett nätverk av föreställningar, processer och förväntningar som ger upphov till de kännetecken och regelbundenheter ett kön förväntas ha (Hirdman 1988:51). Kön ses som något socialt och kulturellt konstruerat. Människor lär av varandra och det sker via tal, skrift och symboler. Med hjälp av idéer och begrepp skapar människan förståelse för världen och av olika samhällen, vilket präglar synen på hur man får kunskap om världen. Sammanhang är en viktig byggsten och utgörs av den kultur vi befinner oss i och ligger således till grund för vårt synsätt på kön det vill säga att människor skapar, bygger och konstruerar det vi uppfattar som kvinnligt och manligt. Detta förklarar i sin tur varför det finns könsskillnader, universella uppfattningar om kvinnligt och manligt samt biologiska förklaringar.

Efter att ha studerat jämställdhetsdiskursen fann vi Muhonens teori om jämställdhet som den mest lämpade teorin, då den hjälper oss att fånga viktiga aspekter inom vårt undersökningsområde. Muhonen blir vår utgångspunkt som hjälper oss studera vilka befintliga jämställdhetsproblem KFM fått arbeta med att förbättra. Då vi saknar en studie som enbart fokuserar på en organisations jämställdhetsstrategi och framgångskoncept för lyckad jämställdhet, låg vårt intresse i att studera denna kunskapslucka.

Viktiga begrepp för att analysera vår insamlade data är: Jämställdhet, glastak, ledarskap, biologisk bestämmelse, kvinnlig underordning, ojämlikhet, chefer.

### **3. Metod**

#### **3.1 Design**

För att få svar på hur man uppnår jämställdhet på en arbetsplats, valde vi att studera Kronofogdemyndigheten (KFM) som är en offentlig organisation som uppvisat goda jämställdhetsresultat. Vår undersökningsdesign bygger på en fallstudie där insamling av empiri skett genom semistrukturerade kvalitativa intervjuer med den högsta ledningsgruppen inom KFM och genom en kvalitativ inriktad innehållsanalys av dokument. Detta för att på bästa sätt få underlag till att besvara vår forskningsfråga.

#### **3.2 Urval**

I vår studie har vi avgränsat oss till Kronofogdemyndigheten, där vi avsåg att studera myndigheten på ett djupgående sätt. Utifrån den ställda forskningsfrågan ansåg vi det vara relevant för studien att få med synpunkter från Kronofogdemyndighetens högsta ledningsgrupp. Dessa aktörer var: Lena Bäcker- verksamhetschef, Maria Mindhammar- verksamhetschef, Erika Wass- biträdande rikskronofogde, Sven Kilgren- verksamhetschef och Iman Bayazi- som inte tillhör KFM:s högsta ledningsgrupp, utan är arbetsrättsjurist i HR-staben. Det var viktigt att inkludera honom i vår studie då han är en av de främsta personerna bakom KFM:s jämställdhetsplan. Intervjuerna med respondenterna från KFM:s ledning syftade till att ge oss intern och specifik information samt perspektiv när det kommer till organisationens jämställdhet, då vi i vår forskningsfråga ville vi ta reda på högsta ledningsperspektiv för lyckad jämställdhet.

#### **3.3. Data**

Studien bygger på dokumentstudier i kombination med semistrukturerade intervjuer, då vi ansåg att dessa empiriska data kompletterar varandra och ger oss ett bredare underlag samt hjälper oss att besvara vår forskningsfråga.

#### **Om intervjuer**

Studien bygger på semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer skapar utrymme för respondenterna att yttra sina uppfattningar, upplevelser och även ge tolkning till egna funderingar medan de besvarar frågorna. Intervjumetoden ger oss även möjlighet att ställa följdfrågor om något är oklart. Vid utformningen av intervjuguiden hade vi Muhonens teorier i åtanke. Intervjufrågorna var förankrade i Muhonens teori för att senare kunna analysera intervjuer med hjälp av hennes teori samt viktiga begrepp. Sju frågor utformades för samtliga

respondenter, med hänsyn till deras bakgrund och kunskap om ämnet. Respondenterna från kronofogdemyndigheten tilldelades samma intervjuguide. Samtliga respondenter tillfrågades att ställa upp på intervjuer via e-post, där syftet och ungefärlig intervjulängd angavs. I och med den geografiska belägenheten, Stockholm, valde vi att göra telefonintervjuer med samtliga respondenterna. Vi var båda närvarande vid telefonintervjuerna, där en av oss förde samtalet medan den andra antecknade. Intervjuerna spelades in, för att minska risken att gå miste om viktig information. Efter varje avslutat intervju transkriberade vi materialet direkt och alla respondenter informerades om detta innan intervjutillfället. Som komplement till våra semistrukturerade intervjuer använde vi oss av institutionella dokument, vilket var diskrimineringslagen och lagen om offentlig anställning följt av hur myndigheten tillämpar dessa. Det vill säga interna dokument, i form av jämställdhetsplan, rekryteringsanvisningsdokument, dokument för policy inkludering och JÄMIX. Vi studerade och analyserade dessa dokument för att få en bild av hur den rådande jämställdheten ser ut hos organisationen samt för att ställa detta mot intervjusvaren. Dokumenten är underlag som ger en djupare förståelse för hur våra respondenter resonerar.

Vid utformningen av intervjuguiden avsåg vi att ställa frågor till KFM:s högsta ledning som ökade vår förståelse för hur myndighetens arbete kring jämställdhet ser ut idag. De inledande intervjufrågorna handlar om att vi ska få en uppfattning av vad respondenterna anser att jämställdhet är och hur det tar uttryck i organisationen. Detta för att få en generell bild av högsta ledningens uppfattning, då det är toppen, högsta ledningen, som tar beslut, vilka gäller för hela organisationen. Dessa beslut präglar och speglar myndigheten. Nästa steg var att få en fördjupad bild av vad högsta ledningens strategi är i jämställdhetsarbetet samt hur strategin utformas. Genom att få en bild av hur den rådande situationen ser ut hos myndigheten var det av stort intresse att se hur KFM ser på framtiden. Vi var nyfikna på om KFM var nöjda med dagens jämställdhetsarbete samt deras tankar om myndighetens framtida jämställdhet.

## **Dokument**

De dokument som presenteras i empirin är diskrimineringslagen, lagen om offentlig anställning, interna dokument samt nyckeltalsinstitutetsjämställdhetsindex (JÄMIX). Där JÄMIX resultaten redovisas med ett tidigt år jämfört med det senaste året för att se myndighetens utveckling. Syftet med denna empiri var att klargöra KFMs arbetande mot en god jämställdhet och där var jämställdhetsplanen en viktig del att studera, eftersom att den klargör myndighetens strategi. Vi har ytterligare använt oss av JÄMIX-rapporten som ger den

rådande bilden av myndighetens jämställdhet genom särskilda nyckeltal och visar på om myndighetens strategi fungerar.

Vid utformningen av intervjuguiden avsåg vi att ställa frågor till KFM:s högsta ledning som ökade vår förståelse för hur myndighetens arbete kring jämställdhet ser ut idag. De inledande intervjufrågorna handlar om att vi ska få en uppfattning av vad respondenterna anser att jämställdhet är och hur det tar uttryck i organisationen. Detta för att få en generell bild av högsta ledningens uppfattning, då det är toppen, högsta ledningen, som tar beslut, vilka gäller för hela organisationen. Dessa beslut präglar och speglar myndigheten. Nästa steg var att få en fördjupad bild av vad högsta ledningens strategi är i jämställdhetsarbetet samt hur strategin utformas. Genom att få en bild av hur den rådande situationen ser ut hos myndigheten var det av stort intresse att se hur KFM ser på framtiden. Vi var nyfikna på om KFM var nöjda med dagens jämställdhetsarbete samt deras tankar om myndighetens framtida jämställdhet.

### **3.4. Etiska övervägande**

Vi informerade våra respondenter om studiens syfte och att det är frivilligt att delta i studien, med möjlighet att vara anonym. Samtliga respondenter valde att framträda med namn.

## **4. Empiri**

Empirin presenteras i två kapitel. Kapitel 4.1 presenterar de lagar som rör jämställdhet, vilka är diskrimineringslagen samt lagen om offentlig anställning. Därefter tas exempel upp inom lagen vilka bör tillämpas av myndigheter. Kapitel 4.2 presenterar hur Kronofogdemyndigheten tillämpar dessa lagar i sitt jämställdhetsarbete.

### **4.1 Den institutionella kontexten**

Diskrimineringslagen (2008:567) tar upp att alla arbetsgivare med mer än 25 anställda ska arbeta aktivt och målinriktat med jämställdhetsarbete. De ska även utforma en plan för jämställdhetsarbetet var tredje år. I 2 kapitlet i 1 § får en arbetsgivare inte diskriminera den som är arbetstagare, den som söker jobb, fullgör praktik eller är inlånad arbetskraft. I lagens 3 § har arbetsgivaren skyldighet att utreda och vidta åtgärder mot trakasserier för att förhindra trakasserier i framtiden. I lagens 4-13 §§ förklaras det vad arbetsgivaren bör fokusera på för att förbättra och bearbeta jämställdhetsplanen. Jämställdhetsplanen ska innefatta konkreta insatser och mätbara mål. I lagens 13 § ska jämställdhetsplanen även redovisa en översiktlig bild över åtgärder som är nödvändiga för arbetsplatsen samt fastställa vilka åtgärder arbetsgivaren ämnar utföra under åren.

Lag (1994:260) om offentlig anställning tar i 1 § upp att det finns särskilda föreskrifter om arbetstagare hos riksdagen och dess myndigheter samt myndigheterna under regeringen. I lagens 4 § omfattas av bedömningsgrunder vid anställning. Vid anställning skall avseende fästas bara vid sakliga grunder, såsom skicklighet och förtjänst. Skickligheten skall sättas främst, om det inte finns särskilda skäl för något annat.

### **4.2 KFM:s tillämpning av statliga regleringar**

Inledningsvis nämner Kronofogdemyndigheten att de ska vara en arbetsplats, där alla oavsett kön, har samma möjlighet att påverka sin arbetssituation. KFM har beslutat att upprätta en jämställdhetsplan med syftet att uppnå lagens krav på mätbara mål och arbeta målinriktat med jämställdhets strategi. Planen ska innehålla konkreta åtgärder med målet att undersöka vilka insatser som är nödvändiga och när de ska vara verkställda. Det är kronofogdemyndighetens HR-direktör som har det övergripande ansvaret för styrning och uppföljning av åtgärderna i jämställdhetsplanen. Han, tillsammans med en sammansatt arbetsgrupp bestående av två arbetstagarrepresentanter från Saco S och ST samt en arbetsrättsjurist, Iman Bayazi, från



KFM, formar planen för att den sedan skall godkännas eller revideras av rikskronofogde Eva Liedström- Adler. Jämställdhetsplanen skall ta upp följande områden: arbetsförhållande, föräldraskap, kompetensutveckling, rekrytering och löner. Planen ska även tillämpa diskrimineringsombudsmannens rekommendationer och följa de planer och riktlinjer som finns för Kronofogdemyndigheten. Resultatet av KFM:s tolkning av lagen redovisas i jämställdhetsplanen där utformningen syftar till att skapa förutsättningar för god jämställdhet, där man bestämt att nyckeltal är den mest lämpade och mätbara modellen.

Utöver jämställdhetsplanen finns ytterligare dokument som är en tolkning av lagen. Det första dokumentet heter ”Anvisning för hantering av rekrytering och intern intresseanmälan vid Kronofogdemyndigheten”. Dokumentet som utformats och beslutats av HR-direktören är en anvisning i hur rekryteringsprocessen bör gå till. Den innehåller instruktioner om hur arbetsgivaren bör gå tillväga i denna process och vad som är viktigt att ha i åtanke. I dokumentets tredje punkt nämns det att diskriminering vid rekrytering är förbjudet. I dokumentet definieras diskriminering följande: *”Diskriminering innebär att någon annan behandlas, har behandlats eller skulle ha behandlats i en jämförbar situation om missgynnandet har samband med kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, om etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder”*.

Det andra dokumentet, ”Policy för inkludering”, är en anvisning om hur man i myndigheten bör förhålla sig till människors olikheter. Dokumentet tar upp att ett inkluderande synsätt skapar ett klimat där alla kan lyfta sina kunskaper och talanger så att de kommer till nytta på ett så effektivt sätt som gagnar verksamheten. Det nämns även att det som bör prägla KFM är en blandning av bakgrund och kompetens vilken har betydelse för arbete samt kundorientering där myndigheten organiserar sin verksamhet utifrån kundens krav och önskemål. Utöver detta tar dokumentet upp att KFM ska vara effektiv och tillhandahålla god service med hög tillgänglighet. Detta följs av en beskrivning om hur man uppnår just detta. För att uppnå framgång i dessa avseenden krävs en strategisk kompetensförsörjning som tar tillvara mångfalden och en förutsättning för detta är att det förs ett tydligt ledarskap där man skapar en inkluderande arbetsplats med en arbetsmiljö som är fri från diskriminering.

## 5. Analys av dokument

### Interna dokument

Med hjälp av diskrimineringslagen och lagen om offentlig anställning kan vi analysera KFM:s interna dokument, som är en tolkning av lagen, vilka reglerar myndigheten och dess utformning. Kriterierna för denna analys är att se vad dokumenten visar, hur de förhåller sig till varandra, vilket värde de har samt vilka strategier de har för att nå sin vision.

*”Kronofogden ska vara en arbetsplats där alla anställda oavsett kön har samma makt och möjligheter att påverka sin arbetssituation. Jämställdhet mellan kvinnor och män handlar om demokrati och mänskliga rättigheter”* är ett citat ur jämställdhetsplanen. Alla interna dokument är en del av KFM:s jämställdhetsstrategi och syftar till att vara vägledande i olika processer som rör jämställdhet. De olika lagarna är riktlinjer för hur myndigheten utformar sina strategier och det är individuellt hur varje myndighet tolkar lagarna. KFM har en utformad jämställdhetsplan med kompletterande dokument som omfattar rekryteringsprocessen och policy för integrering. Jämställdhetsplanen kartlägger specifika områden där det krävs aktivt arbete för att uppnå jämställdhet. Områdena omfattas av följande kategorier:

- Arbetsförhållanden
- Föräldraskap
- Kompetensutveckling
- Rekrytering
- Löner

Utan dessa punkter hade jämställdhetsarbetet kunnat bli diffust och hade man inte kartlagt dessa områden hade man inte vetat vad man ska arbeta med. Hade det bara stått en allmän anvisning om att jämställdhet är viktigt att arbeta med, kan det möjligtvis bli oklart vart fokus skall ligga. Genom att ha särskilda kategorier skapas en konkret bild av vilka delar man måste inkludera i jämställdhetsarbetet vilket gör att man kan skraddarsy eventuella åtgärder som varje punkt kräver. Varje punkt följs upp av en årlig målsättning där man antingen vill bibehålla ett gott resultat eller förbättra och förändra den rådande situationen. Dokumentens funktion ligger i att vägleda och navigera arbetsgivare och de anställda så de vet hur de ska gå tillväga i strategi och jämställdhetsprocesser. Kronofogden har utformat en rekryteringsanvisning som talar om hur arbetsgivaren ska hantera en rekrytering och hur

själva processen skall se ut med hänsyn till ovannämnda lagregleringar. I detta dokument formuleras grundprinciper som rekryteraren bör ha i åtanke, vilket på pappret skapar en god rekryterings sed. Genom att formulera klara direktiv vet den som rekryterar vad som skall tas med i beaktning och vilket förhållningssätt som bör användas mot potentiella arbetstagare. Som komplement till rekryteringsanvisningen har man utformat en policy för inkludering som syftar till att tillvarata kompetens på bästa möjliga och effektiva sätt. Man uttrycker det genom att säga: *”Människors olikheter är en tillgång för vår myndighet och det är allas ansvar att i det dagliga arbetet ta tillvara mångfaldens fördelar”*. Dokumentet är ett komplement till de andra interna akterna och är en anvisning om hur myndigheten synsätt på verksamheten och de anställda bör se ut. Man nämner även att KFM bör präglas av blandning av bakgrund och kompetens för att på så sätt organisera verksamheten utifrån krav och önskemål. Detta gör att de anställda har ytterligare underlag att använda sig av när det kommer till att vara effektiva och ge god service med hög tillgänglighet. För att exakt visa hur man uppnår detta säger KFM att det krävs tydligt ledarskap där man kräver en välfungerad kompetensförsörjning med rätt kompetens och inte tolererar diskriminering. På så vis knyter detta dokument an till rekryteringsanvisningen då de båda innehåller riktlinjer för hur organisationens arbete och arbetare bör formas.

### **JÄMIX - resultat av KFM:s jämställdhetsarbete**

Kronofogden har valt att ingå i JÄMIX, då de vill kunna mäta de faktiska skillnaderna inom särskilda områden genom nyckeltal. Då vi vill få ledningens perspektiv på myndighetens jämställdhetsstrategi och huruvida den är lyckad, är det av största intresse att studera JÄMIX och dess mätbara mål för att kunna se resultaten av KFM:s jämställdhetsarbete. Nedan har vi urskilt nyckeltal och sedan jämfört ett tidigare års resultat med det senaste årets till följd av ett bemötande från KFM:s högsta ledning. År 2008 hade kronofogdemyndigheten 2494 anställda medan man år 2012 hade 2127 anställda. Kriterier för analysen är att alla nyckeltals resultat inkluderar alla anställda förutom nyckeltalet ledning som består av en grupp på 9 personer. Det vill säga att resultat från 2008 utgörs av 2494 anställda respektive 2127 anställda år 2012.

#### **1. Yrken**

Hur stor andel av det totala antalet yrkesgrupper har en könsfördelning där inget kön har färre än 40 % av de anställda? Ju högre värde desto högre andel jämställda yrkesgrupper.

Resultat: 2008: 33 %, 2012: 43 %.

**KFMs kommentar i jämställdhetsplanen:** ”Andelen yrkesgrupper med en könsfördelning 40- 60% är 43 %, vilket betyder att Kronofogden har många jämställda yrkesgrupper. Kronofogden ska behålla och lyfta fram det positiva med att myndigheten tillhör Sveriges främsta arbetsplatser vad gäller jämställda yrkesgrupper”.

## 2. Ledning

Andel kvinnor i högsta ledningsgrupp. Jämställt om värdet är mellan 40- och 60-%

Resultat: 2008: 50 %, 2012 56 %.

**KFMs kommentar:** Kronofogdens högsta ledningsgrupp har en jämställd balans mellan män och kvinnor. Det ankommer på rikskronofogden och biträdande rikskronofogde att bibehålla jämställdheten inom myndighetens högsta ledningsgrupp

## 3. Karriärmöjlighet

Är värdet 1,0 % är det jämställt, då speglar fördelningen bland chefer alla anställda. Är värdet under 1,0 % är kvinnor underrepresenterade på chefspositioner. Är värdet över 1,0 är män underrepresenterade på chefspositioner

Resultat: 2008: 0,81 % 2012: 0,82 %.

**KFMs kommentar:** Senast 2015 ska Kronofogden kartlägga orsakerna till varför könsstrukturen bland chefer inte speglar könsstrukturen bland anställda inom Kronofogden.

## 4. Ersättning

Om kvinnors och mäns löner (i genomsnitt per månad eller per arbetad timme) är lika stora ska värdet vara 0 % (0% skillnad). Ju högre minus-värde desto lägre lön har kvinnorna i genomsnitt i förhållande till männen.

Resultat: 2008: -13 % 2012 -10%

**KFMs kommentar:** Senast 2015 ska Kronofogden minska oskäligen löneskillnader mellan män och kvinnor som utför samma arbete i samma sysselsättningsgrad.

## 5. Ohälsa

Långtidssjukfrånvaro från och med dag 15. Om kvinnors och mäns långtids- sjukfrånvaro (i genomsnitt) är lika stora ska värdet vara 0 % (0 % skillnad). Ju högre stapel desto högre långtidssjukfrånvaro har kvinnor jämfört med män.

Resultat: 2008: 100 % 2012: 37 %.

**KFMs kommentar:** Även om Kronofogden tillhör de bättre arbetsplatserna vad gäller skillnaden i sjukfrånvaro så ska Kronofogden aktivt arbeta med att kartlägga orsakerna och vidhålla aktiva åtgärder för att minska skillnaderna fram till år 2015.

## 6. Föräldraskap

Antal föräldradagar per kvinna/man som tar ut föräldradagar (räknat per kvinna/man som tar ut föräldraledighet) Ju mera plus desto fler dagar har kvinnor tagit ut jämfört med män. Om kvinnor och män tar ut föräldraledighet i lika stor utsträckning ska värdet vara 0 % (0 % skillnad). Om värdet är högre än 0 % tar kvinnor i större omfattning än män ut föräldraledighet av de som tar ut föräldraledighet.

Resultat: 2009: 77 %, 2012: 50 %.

**KFMs kommentar:** Kronofogden ska bibehålla och lyfta fram det positiva med att myndigheten tillhör Sveriges jämlikaste arbetsplatser vad gäller uttag av föräldradagar mellan män och kvinnor.

## 7. Arbetstid

Om tillsvidareanställda kvinnor har en heltidsanställning i sin grundanställning, i lika hög grad som tillsvidareanställda män har det ska skillnaden vara 0 %. Ju mer minus desto fler män har heltidsanställning jämfört med kvinnor. Det är rimligt att män och kvinnor har lika stor andel heltidstjänster.

Resultat: 2008: 0 % 2012: 0%

**KFMs kommentar:** Kronofogden ska bibehålla och lyfta fram det positiva med att myndigheten tillhör Sveriges bästa arbetsplatser vad gäller könsfördelningen mellan män och kvinnor som innehar heltidstjänster

## 8. Trygghet

Om kvinnor har tillsvidareanställningar i lika hög grad som män ska skillnaden vara 0 %. Ju mer plus desto fler kvinnor har tillsvidareanställning jämfört med män.

Ju mer minus desto fler män har tillsvidareanställning jämfört med kvinnor. Det är rimligt att män och kvinnor har tillsvidareanställning i lika stor omfattning.

Resultat: 2008: -0,7 % 2012: -1,5 %

**KFMs kommentar:** Kronofogden ska bibehålla och lyfta fram det positiva med att myndigheten tillhör Sveriges bästa arbetsplatser vad gäller könsfördelningen mellan män och kvinnor som innehar heltidstjänster

## 9. Jämställdhetsplan

Antal "ja" på checklistan om jämställdhetsarbete med 17 frågor (max 17 poäng) samt 3 poäng om "ja" på den kompletterande frågan. Det är rimligt att organisationen under året arbetar aktivt med jämställdhetsfrågorna.

Resultat: 2008: 16 2012: 18

**KFMs kommentar:** Jämställdhetsarbete ska bedrivas målinriktat. En rad olika områden ska undersöka och eventuellt nödvändiga åtgärder ska föreslås i jämställdhets syfte. Kronofogden har inte kunnat uppnå detta kriterium med gott resultat. Men en självklar målsättning är att Kronofogden ska ligga i framkanten vad gäller arbetet med jämställdhetsplan.

Ett sätt att tolka de formulerade dokumenten är att se till JÄMIX resultaten som indikerar på om myndighetens strategi fungerar väl eller om den är svag. KFM:s jämställdhetsstrategi går att spåra i JÄMIX-resultaten. Här ser vi om dokumenten varit rätt strategi. I jämställdhetsplanen är löner ett av de främsta och viktigaste områdena att arbeta med i jämställdhetsarbetet. Ser vi till det fjärde nyckeltalet "ersättning" i JÄMIX-rapporten ser vi att myndighetens utveckling inom området förändrats minimalt under de senaste åren. Här kan man ifrågasätta hur man år efter år inte lyckas reducera de ojämsställda lönerna. Har dokumenten varit rätt strategi? Det tredje nyckeltalet "Karriärmöjlighet" som ska spegla en fördelning mellan chefer och anställda har under de senaste åren gjort minimal förändring. Värdet som resultatet visar är att könsstrukturen bland chefer inte speglar könsstrukturen för hela verksamheten. Bara för att högsta ledningen har en god könsfördelning innebär inte det att alla delar i organisationen är jämställda. Det tredje nyckeltalet förtydligar en del av verksamheten som kräver åtgärder. Vi ser att det har skett en utveckling de senaste åren, sett till JÄMIX-resultatet, där man i samtliga nyckeltal gjort förbättringar. Vi ser att man utformat en jämställdhetsplan med kompletterande dokument. Det framgår att KFM fortfarande har områden att jobba vidare med och områden som kräver åtgärder. Men sett utifrån allt detta empiriska material så kan vi konstatera att siffror bara är siffror och dokument är texter som formuleras med specifika syften. Detta ger oss inte en rättvisande bild av verkligheten men det säger något om myndigheten och sådant som rör dess kultur, etiska grundsyn och hur de angriper jämställdhetsproblematiken.

## 6. Resultat av analys av intervjuer

I vår analys av intervjuer har vi funnit tre teman som utgjorts av särskilt utmärkande uppfattningar som framkommit i intervjusvaren. Dessa har tagit sig uttryck i form av nyckelord där samtliga respondenter talat om särskilda teman vilket vi uppmärksammat och ringat in. Jämställdhet och förutsättningar är två nyckelord som är ett återkommande tema i intervjusvaren. Respondenterna talar även om strategi i form av vilka åtgärder myndigheten arbetar aktivt med. Detta resulterade i följande teman: Jämställdhet, förutsättningar och strategi. Under varje tema kartläggs samtliga respondenters svar i form av citat och övrigt intervjumaterial. Respondenterna i denna del består av fyra personer från ledningsgruppen respektive en arbetsrättsjurist från HR- staben, vilka är: Lena Bäcker, Maria Mindhammar, Erica Wass, Sven Kihlgren och Iman Bayazi.

### *Jämställdhet*

Tre av våra respondenter talar om jämställdhet med fokus på lika möjligheter oavsett kön. De menar att alla ska få samma möjlighet då alla har lika högt värde samt att man bör ta tillvara på allas kompetens. Det nämns även att organisationen ska återspegla samhället och detta skall synliggöras i ledningen och på andra ställen. Verksamhetschefen Maria Mindhammar säger följande: *”Det handlar inte endast om att ha lika många kvinnor och män, utan det är möjligheten att forma myndigheten och insatserna.”* Hon nämner att man ska ha samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter inom myndigheten. En annan verksamhetschef, Sven Kihlgren, anser att jämställdhet är en av de viktigaste förutsättningarna för att få en bra verksamhet samt för att få olika perspektiv belysta. Hur respondenterna upplever jämställdheten inom myndigheten uttrycks på olika sätt: *”Jämställdheten är bra, men vi har fortfarande områden som kräver förbättring”*, Maria Mindhammar. *”Den är väldigt bra! Jag har aldrig varit på ett ställe som är så bra. Vi har fler kvinnor än män på ledande position”*, Lena Bäcker. Samtliga respondenter anser att jämställdheten både är bra och framgångsrik men att det finns utrymme för ett par punkter som kräver förbättring. Arbetsrättsjuristen, Iman Bayazi, menar på att det är viktigt att skapa förutsättningar, *”oavsett om du är man eller kvinna ska alla få samma chans att utvecklas”*. Biträdande Rikskronofogde Erica Wass utvecklar detta och betonar vikten av att hitta bäst lämpad person för arbetsuppgiften. *”Det får inte ligga någon i fatet att det ska vara någon fördel eller nackdel att vara kvinna eller man, detta är något vi bör tänka mer på”*. Detta överensstämmer med lag (1994:260) om offentlig anställning, där man i 4 § ska vid anställning sätta skickligheten främst, om det inte finns skäl för något annat. *”Det som är unikt och utmärkande för oss är att vi är lika jämställda inom*

*alla kategorier, det vill säga att vi är en myndighet med yrkesgrupper som har olika utbildningsnivåer med såväl högutbildade som lågutbildade”, säger Iman Bayazi och lyfter fram den positiva delen av jämställdheten i organisationen. Erica Wass nämner att det är en övervikt av kvinnor i själva myndigheten där de idag på ledningsposition är 54 % kvinnor och 46 % män. Hon uttrycker ett önskemål om att det bör råda en 40-60 fördelning åt vardera håll, samtidigt som hon betonar att siffror inte är det viktigaste, utan att det handlar om att använda kompetenser på rätt sätt.*

Det är lätt att bli förblindad över att det är många kvinnor i ledningsgruppen, vilket innebär att man inte ser de andra jämställdhetsproblemen, så som kvinnors val av karriärvägar och ojämställda löner. ”*Det är en typisk svensk sjukdom att man är väldigt dålig på jämställda löner*” säger Iman Bayazi och hänvisar till KFM:s jämställdhetsplan som tar sikte på att åtgärda denna problematik vid år 2015. Respondenterna är ense om att dessa oskäligen löneskillnader bör angripas för att sedan minskas. Iman fortsätter tala om kvinnors val av karriärvägar där han inte vet vad den exakta anledningen är till att kvinnor inte väljer att avancera på just mellanchefsnivå. Dock hade han en egen teori om att kvinnor väljer bort chefsrollen på grund av familjelivet och den tidsbrist det innebär. Iman utvecklar detta och menar att det är en viktig del av chefsförsörjningen att kvinnor tar klivet upp vilket är något som KFM försöker främja genom att skapa bättre villkor där man underlättar en kombination av privat och yrkesliv.

### ***Förutsättningar***

”*Jämställdhet måste börja i toppen då det sedan förs nedåt i organisationen*”, säger verksamhetschefen Lena Bäcker som menar på att förutsättningen i detta är att toppen förser organisationen med resurser för att skapa och uppnå god jämställdhet. Inom KFM är man väldigt jämställda på alla kategorier utom på mellanchefsnivån, där det är väldigt ojämställt om man ser till hur många kvinnor som är arbetstagare. Respondenten Iman Bayazi betonar att det är av stor vikt att man skapar förutsättningar och möjligheter för både kvinnor och män att våga ta steget och avancera i sin karriär. Bayazi fortsätter: ”*Vi är över 60 % kvinnor som är arbetstagare och mindre än 50 % av dem blir chefer. Det är inte lika representativt, så där måste vi jobba mer*”. Detta är en av de punkter som KFM:s jämställdhetsplan säger sig ta sikte på att förändra inom en snar framtid och respondenterna är eniga i att det aktiva jämställdhetsarbetet som görs måste avspeglade sig i organisationen, där kvinnor idag innehar de högsta chefsbefattningarna men inte de på mellanchefsnivå. Ytterligare så anser



respondenten Maria Mindhammar att man ska eftersträva att *”Se tecken, leta efter tecken, vara lyhörd och uppmuntra till saker och ting”*, vilka är viktiga komponenter som gynnar förutsättningar för avancemang i hierarkin. Verksamhetschefen Lena Bäcker nämner följande: *”Man kan både vara mamma och pappa men ändå göra en toppkarriär”*, där hon menar att goda förutsättningar skapar en god balans där individer ges möjligheten att kombinera chefskap med mamma-/papparollen. Ytterligare är lön en viktig förutsättning och KFM gjorde för ett par år sedan en lönekartläggning där de såg att föräldralediga kvinnor hade missgynnats och halkat efter. Åtgärder sattes in då en utav myndighetens menar på att man oavsett kön ska bedömas som att man är i tjänst. *”Idag har vi en individuell lönesättning på alla nivåer, där lönen sätts utefter individen och inte beroende på kön. Men det finns ändå oförklarlig löneskillnad där kvinnor inom KFM missgynnas”*, säger Erica Wass. Lön förutsätter att arbetet lockar. *”På något sätt ska man inte glömma att vi har haft anställda som har jobbat i väldigt många år och där tror jag att den gamla känslan av lön lever kvar, men nu håller vi på att rätta till den”*, säger Maria Mindhammar. Samtliga respondenter är eniga om att det är deras uppgift och deras ansvar att skapa förutsättningar för alla inom organisationen och att jämställdhet bör genomsyra det dagliga arbetet.

### ***Strategi***

Respondenterna gav oss konkreta exempel på åtgärder som de anser vara främjande i det aktiva arbetet mot jämställdhet. De lyfter sin stora satsning på rekryteringsprocess, vilka personer som är ansiktet utåt och karriärmöjlighet. De betonar återigen det viktiga med att få in fler perspektiv i myndigheten. *”När jag sätter samman grupper är det viktigt för mig att få en bra mix, så att det inte bara blir gubbar/damer eller att alla är samma ålder och har samma bakgrund. Det handlar återigen om att få till en mix”*, säger Sven Kihlgren och menar på att det viktigaste vid rekrytering är att man anställer den skickligaste. Man kan inte endast ha en ledningsgrupp bestående av bara kvinnor eller bara män, utan man måste få in fler perspektiv i myndigheten, då samma tänk hos varje individ skulle sätta stopp för myndighetens utveckling. Ytterligare menar Sven att organisationen berikas av att anställa personal som är oliktankande då nya idéer för organisationen framåt. KFM har i år gjort en massmediasatsning och verksamhetschefen Maria Mindhammar menar att det gjorts på grund av att det endast varit män som uttalat sig i media. *”En annan sak som vi tänker på är vilka som uttalar sig från KFM i massmedia. Det är också en sådan jämställdhetsfråga och där har vi lite att bättra”*. Projektet syftade till att få ut fler kvinnor att synas i media för att skapa en representativ bild av organisationen, som idag består av flera kvinnor i högsta position.

Mindhammar tycker också att det är viktigt att man speglar organisationens verksamhet för att visa att man inte är en fullt mansdominerad myndighet utan har flera kvinnor på de högsta befattningarna. Lena Bäcker nämner att KFM har gått från att vara en gammal och traditionell organisation till att tillämpa ett modernt tänk, där man tillåter medarbetare att arbeta hemifrån. Detta för att underlätta kombinationen av yrkesliv och privatliv, vilket innebär att man kan sköta sina arbetsuppgifter hemifrån. Tanken av att inte vara bunden till kontoret utan att fritt kunna sköta sina arbetsuppgifter från hemmet kan locka allt fler att våga avancera, då möjligheten att arbeta samtidigt som man tar hand om sin familj erbjuds. *”Man kan jobba hemifrån. Helt enkelt skapa alla förutsättningar att det är ok att både ha ett yrkesliv och ett privatliv. Det är viktigt som människa att få en balans mellan att få vara mamma/pappa och samtidigt som du har tillfälle att ha ett jobb”*, säger Lena Bäcker.

Det som framkommit i intervjuerna är att jämställdhet är ett genomgående tema som genomsyrar organisationens alla delar. I respondenternas svar kan vi utläsa en positiv attityd gentemot jämställdhetsarbetet, där högsta ledningen samt arbetsrättsjuristen ger oss sitt framgångskoncept vilken kan tänkas tillämpas på andra organisationer. Vi är medvetna om att det inte är av säkerhet att bilden respondenterna ger är den faktiska situationen. Vi kan heller inte säkerställa att det som framgått av intervjusvaren är verklighet men det är intressant för oss i vår studie att ta reda på hur ett framgångskoncept för lyckad jämställdhet inom en organisation ser ut enligt högsta ledningen. Våra respondenter gav oss indikationer på vilka de främsta komponenterna är för detta. I våra empiriska data har vi tagit del av de insatser som KFM arbetar med, men vi har inte kunnat se dessa insatser med egna ögon vilket gör det svårt för oss att fastställa hur jämställdhetsarbetet ter sig i verkligheten. Vi får indikationer på att det arbetas aktivt med jämställdhet och vi ser ett samband mellan nyckeltal och intervjusvar. Flera av nyckeltalen uppvisar positiva resultat vilket kan innebära att jämställdhetsarbetet uppfyller sitt tänkta syfte. Myndigheten är medveten om att det exempelvis råder löneskillnader och att karriärmöjligheterna är begränsade för kvinnor, vilket gör att de har satt upp ett mål där de år 2015 ska skapa ett gynnsamt läge för män och kvinnor. Siffror kan inte ge oss en komplett bild av verkligheten. Däremot kan de ge oss en förenklad bild av den rådande situationen.

## 7. Diskussion

Vårt syfte med uppsatsen var att beskriva och kartlägga Kronofogdens högsta ledningsperspektiv för lyckad jämställdhet, och konkret sagt besvara vår forskningsfråga, ”Hur anser högsta ledningen inom Kronofogdemyndigheten att vägen till lyckad jämställdhet ser ut i organisationen?”, har legat till grund för genomförandet av studien och således detta kapitel.

Enligt våra urskilja JÄMIX-resultat visar nyckeltalen både positiva och negativa tendenser. Kronofogden har överlag väldigt jämställda yrkesgrupper med en könsfördelning på 60-40, men vi finner brister vad gäller mellanchefsnivå vilket redovisas både i intervju svaren och i resultatet för nyckeltalet karriärmöjlighet. Enligt Muhonen kan glastaket återfinnas på olika nivåer och varierar organisation till organisation. Hos KFM återfanns glastaket på mellanchefsnivå. Här saknas ännu idag konkreta anledningar till varför kvinnor inte väljer att avancera och inta en mellanchefsroll. Sett till siffror och respondenternas svar, misstänker man att kvinnor är oroliga att ett avancemang i hierarkin försummar privatlivet. Något som Muhonen förklarar som kvinnans dubbla arbetsbelastning, som kan innebära sämre förutsättningar för kombination av yrkes- och privatliv. Muhonen nämner att Sverige förbättrats under årens lopp och att man idag gjort det möjligt för både kvinnor och män att ha ett betalt arbete samtidigt som man kan ta hand om sina barn. Hon menar att Sverige är ett land som arbetar för att ha en arbetsmarknad som ska vara tillgänglig för alla. Detta är något som Kronofogden tillämpar, då de vill ge alla samma möjlighet på lika villkor att utvecklas och avancera uppåt har man skapat förutsättningar för att de anställda ska kunna arbeta hemifrån. Detta har lett till att män idag tar ut mer föräldradagighet än vad de gjort tidigare år. Detta goda resultat har gjort att KFM hamnat på en topplacering när det gäller uttag av föräldradagar mellan kvinnor och män. Trots positiva resultat och topplacering visar KFM:s lönekartläggning att föräldradagiga kvinnor missgynnats vilket kan vara en anledning till att fler män tar ut alltmer föräldradagar. Detta har uppmärksammats av KFM, som säger sig vidta åtgärder. Ytterligare nämner Wahl att vi idag har skillnader i villkor på många områden där löneskillnaderna mellan män och kvinnor är omfattande, där hennes generella resonemang är att män är högre avlönade än kvinnor och dominerar på de höga positionerna, medan kvinnor utför det obetalda arbetet i hemmet. Hos KFM råder det fortfarande löneskillnader, vilket har gjort att myndigheten tagit sikte på år 2015 med målsättning att minska dessa skillnader. Här kan man fundera kring om könen verkligen har lika förutsättningar på lika villkor som KFM:s

vision talar om. När det kommer till den manliga dominansen på de höga positionerna, avviker KFM från detta resonemang och vanligt förekommande stereotypa bild, då de har fler kvinnor än män på topposition, med två kvinnor på de högsta befattningarna. Då KFM har en jämn andel kvinnor och män i ledningsgruppen är det tydligt att myndigheten möjliggjort avancemang för kvinnor att nå den högsta nivån. Betydelsen av att ha kvinnor i högsta ledningen speglar en jämställdhet som sedan förs neråt i organisationen. En gemensam nämnare hos respondenterna är att det är viktigt att skapa goda förutsättningar för att kunna kombinera privat- med yrkesliv samtidigt som man kan göra toppkarriär. Genom att skapa goda förutsättningar möjliggörs utveckling och välbefinnande. Däremot finns det förklaringar till den traditionella syn som Wahl talar om. Hon menar att manlig dominans och kvinnlig underordning handlar om biologisk bestämmelse. Respondenterna säger att de inte vet den exakta anledningen till varför så många kvinnor väljer bort en chefskarriär, men teorin om att privatlivet kommer emellan och går före karriären är något de nämner. Det man däremot vet är att den nuvarande situationen inom myndigheten inte är lika representativt och måste arbeta hårdare då man idag har 60 % kvinnliga arbetstagare, där färre än 50 % av dessa blir chefer. Kronofogden angriper denna problematik genom att skapa förutsättningar för båda könen att kunna arbeta hemifrån, vilket gör att de anställda kan kombinera yrkesliv med privatliv vilket möjliggör att man både kan inta föräldrarollen och samtidigt göra toppkarriär. Det visar sig att respondenterna är medvetna om att det inom vissa områden krävs stora insatser, vilket framgår i deras intervjuvar.

Vad tyder det här på? Människor skapar, bygger och konstruerar universella uppfattningar om vad som är manligt och kvinnligt. Det skapar i sin tur könsskillnader där förklaringar till manlig dominans och kvinnlig underordning utgörs av biologiska bestämmelser. Man kan inte ändra fortplantningsprocessen och komma ifrån att det är kvinnor som blir gravida, föder barn och ammar. Detta skapar en ofrånkomlig situation där kvinnan är bunden till sitt barn på ett annat sätt än vad männen är. Vilket gör att de senare kan komma att hämmas i karriärlivet. Det ligger dessutom i människans natur att föröka sig. Historiskt sätt har jämställdhetsfrågan varit uppe i drygt 40 år. Det har hänt mycket under denna tid. KFM beskriver sig själva som en väldigt jämställd organisation där de säger att jämställdhet innebär lika möjligheter oavsett kön. När det gäller vissa områden inom myndigheten så som lön och karriärmöjligheter avviker myndigheten från den positiva bilden. Vad beror det på? Än idag dominerar män generellt på de höga positionerna. Både Wahl och Muhonen för resonemanget om att historia, struktur, biologiska bestämmelser och kultur hämmar jämställdhetsarbetet på ett sätt där

myndigheter har svårt att bryta djupt förankrade mönster. Kvinnor har under de senaste 40-åren tillåtit ta plats på arbetsmarknaden på ett annat sätt än vad de gjorde förr. En bidragande faktor är att man idag skapat bättre förutsättningar för både kvinnor och män att kombinera karriär med privatliv. Dessa förutsättningar är någonting som KFM säger sig präglas av. Vi ifrågasätter myndigheten när det gäller vissa områden där jämställdhetsarbete bedrivs. Särskilt utmärkande är KFM:s främjande av karriärmöjligheter vid lägre chefsbefattningar och löneskillnader, där myndigheten klart och tydligt har ett glastak och en vertikal könssegregering på mellanchefernivå. Man har även fortfarande skillnader i lön trots att myndigheten är så kvinnofrämjande vilket får oss att undra över hur ojämnställt det kan vara i en jämställd organisation. Trots att man har kvinnor som dominerar på de högre befattningarna så är det något som missas i det undre chefsledet. Vad beror det på? Vi tror att det kan grunda sig o att myndigheter formulerar mål som att det är en total jämställdhet, men man definierar inte vilka ojämnställdhetsproblem som finns i organisationen och vilka av dessa man kan jobba långsiktigt och kortsiktigt med samt vilka är möjliga att rå på och vilka man får lägga åt sidan tills vidare.

Högsta ledningen inom Kronofogdemyndigheten anser att vägen till lyckad jämställdhet utgörs av att arbeta aktivt för att skapa de rätta förutsättningarna. Myndigheten säger sig själva skapa detta genom att ge könen lika möjligheter och rättigheter på lika villkor och betonar vikten av skapa utrymme för att kombinera karriär med privatliv. En utgångspunkt för detta är att tillämpa en rekryteringsprocess där kombination av olika personligheter bidrar till utveckling av organisationen, då olika perspektiv berikar myndigheten och för dem framåt. Ytterligare en viktig byggsten för lyckad jämställdhet är att ha rimliga mål där man ser att en rimlig fördelning ligger på en 60-40 nivå åt båda håll. Genom att vara realistisk underlättas måluppfyllelsen i organisationen. Ingen organisation har en fulländad jämställdhet utan alla möts av olika utmaningar som kräver olika typer av åtgärder. Trots att KFM gjort stora framsteg och är en organisation i sin tid har man fortfarande en del punkter som behöver åtgärdas. Medvetenheten finns men hur framtiden kommer se ut är bara att vänta och se.

## **8. Slutsats**

Kronofogdemyndigheten anser att de främsta komponenterna för en jämställd organisation är förutsättningar, rekryteringsprocess, rimliga mål och kunskapsspridning. Detta görs genom att man skapar goda förutsättningar för de anställda, där de kan kombinera privat- och yrkesliv, att man låter rekryteringsprocessen präglas av jämställdhet, sätta upp genomförbara mål samt att man angriper problematik direkt genom att ha projekt där man satsar på kunskapsspridning inom områden som kräver det.

Vi har inte kunnat urskilja de främsta anledningarna till varför en del kvinnor tar klivet uppåt medan en del väljer stanna kvar. Vi har uppfattat att mellancheftsnivån är den mest problematiska och även den tröskel kvinnor har svårast att klättra över. Hur krossas glastaket på mellancheftsnivån? Detta är ett väldigt intressant fenomen och därmed krävs ytterligare forskning på området.

## 9. Referenslista

- Acker, Joan. 2009. *From glass ceiling to inequality regimes*. Department of Sociology. Eugene: University of Oregon.
- Alvesson, Mats., Billing, Due Yvonne. 1999. *Kön och Organisation*. Lund: Studentlitteratur
- Diskrimineringslagen (2008:567).
- Hirdman, Yvonne. 1988. Genussystemet- reflexioners kring kvinnors sociala underordning. *Kvinnovetenskaplig tidskrift* 3: 49-63.
- Jämställdhetsplan. 2012. Kronofogdemyndigheten.
- Anvisning för hantering av rekrytering och intern intresseanmälan vid Kronofogdemyndigheten. Kronofogdemyndigheten. 2012.
- Policy för inkludering. Kronofogdemyndigheten. 2012.
- Kompetensrådet för utveckling i staten (KRUS).
- Lag (1994:260) om offentlig anställning (LOA).
- Moss Kanter, Rosabeth. 1977/1933. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic books.
- Muhonen, Tuija. 1999. *Kvinnor, karriär och familj*. Lund: KFS ab.
- Muhonen, Tuija. 2010. *Kvinnors karriärutveckling i ett longitudinellt perspektiv*. Arbetsmarknad och arbetsliv 1: s 43-58.
- Nyckeltalsinstitutets jämställdhetsindex (JÄMIX). 2008/2012.
- SOU 1994: 3. Socialdepartementet. *Mäns föreställningar om kvinnors chefskap: betänkande*. Stockholm: Fritze.
- SOU 2004:43. Utredning den könsuppdelade arbetsmarknaden. *Den könsuppdelade marknaden: betänkande*. Stockholm: Fritze.
- SOU 1998:6. Kvinnomaktutredningen. *Ty makten är din... Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige: betänkande*. Stockholm: Fritze.
- Statistiska centralbyrån (SCB). 2010. *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet, 2010*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.
- Sveriges kommuner och landsting (SKL). 2013. *Program för hållbar jämställdhet*.

Thurén, Britt-Marie., Sundman, Kerstin. 1997. Kvinnor, män och andra sorter-genusantropologiska frågor. Stockholm: Carlsson.

Wahl, Anna. 1994. Kvinnor som chefer. I: *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3). Stockholm: Fritze.

Wahl, Anna. 1992/2003. *Könsstrukturer i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Wahl, Anna., Holgersson, Charlotte., Höök, Pia., Linghag, Sophie. 2011. "Det ordnar sig". 2. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Åström, Gertrud. 1994. Samhället i könsperspektiv. I: *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3). Stockholm: Fritze.

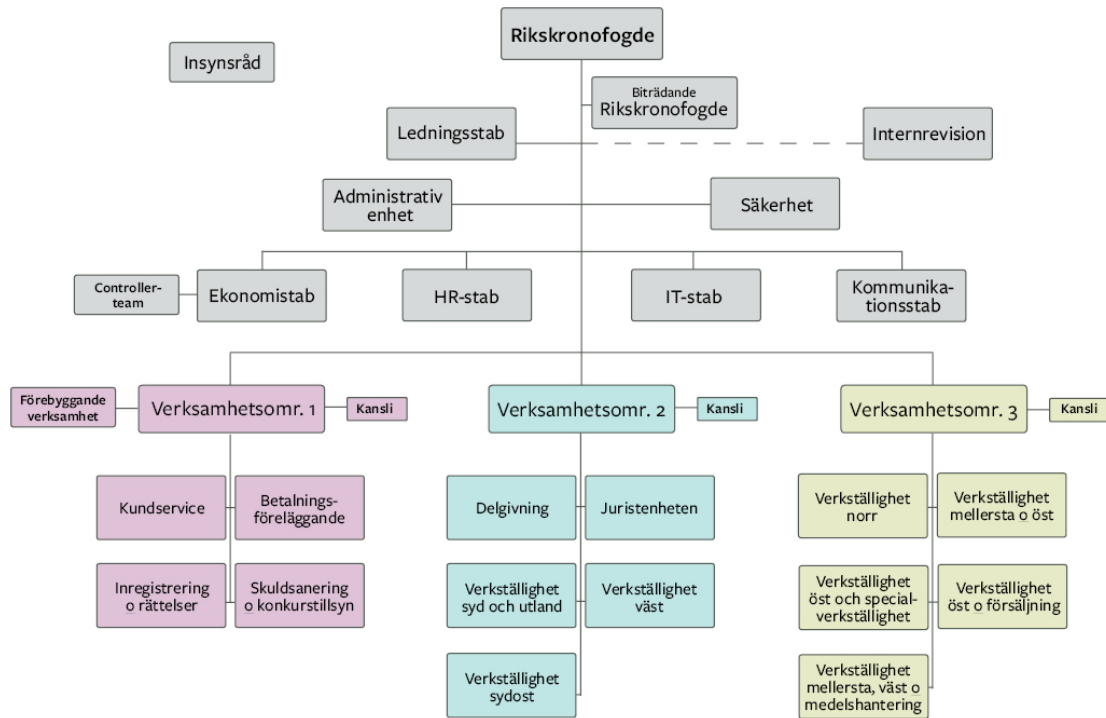


## 10. Bilagor

### 10.1 Kronofogdens organisation

# Kronofogdens organisation

2012-04-17



## 10.2 Intervjuguide

Intervju med Kronofogdemyndighetens ledningsgrupp.

- Ålder?
- Kön?
- Vad är jämställdhet för dig?
- Hur upplever du jämställdheten hos kronofogdemyndigheten?
- Hur uppnår man lyckad jämställdhet enligt dig?
- Känner du till om det idag görs några åtgärder för att främja jämställdheten i kronofogdemyndigheten?
- Vad anser du är framtidsprognosen gällande jämställdhet för kronofogdemyndigheten?