



Göteborgs Universitet  
Institutionen för Sociologi och Arbetsvetenskap

# ”Egentligen är det integrerat”

---

*En kvalitativ studie om Skatteverkets arbete med att jämställdhetsintegrera  
rekryteringsprocessen.*

Examensarbete för kandidat i sociologi 15 hp

Författare: Åsa Corneliusson

Handledare: Birgitta Jordansson

Juni 2016

Sida 1

”Egentligen är det integrerat”	1
1. Inledning	5
1.1 Syfte och frågeställning	6
1.2 Disposition	6
1.3 Avgränsningar	6
2. Bakgrund	7
2.1 Jämställdhetsintegrering	7
2.2 Skatteverket	7
3. Tidigare forskning	9
3.1 Organisering	9
3.2 Vad är problemet?	10
3.3 Aktörer och motstånd	10
3.4 Genus och organisation	11
4. Teori	12
4.1 Att göra kön	12
4.2 Förändring som översättning	13
5. Metod	14
5.1 Materialinsamling	15
5.2 Tillvägagångssätt	16
5.3 Informanterna	16
5.4 Etiskt förhållningssätt	17
6. Resultat och Analys	17
6.1 I konflikt med produktionen	18
6.2 Den mjuka frågan	22
6.3 Förtjänst och skicklighet	23
6.4 ...och kön?	25
6.5 Skatteverkets status-quo keepers	28
7. Slutsatser	30
8. Källförteckning	33
9. Bilagor	36
9.1 Intervjuguide	36
9.2 Informanterna	38
9.3 Statistik	39
9.3.1 Anställda	39
9.3.2 Anställda	40

9.3.3 Kandidatstatistik	41
9.4 Populärvetenskaplig framställning/sammanfattning	42

## **Abstract**

**Titel:** ”Egentligen är det integrerat” - En kvalitativ studie om Skatteverkets arbete med att jämställdhetsintegrera rekryteringsprocessen

**Author:** Åsa Corneliusson

**Mentor:** Birgitta Jordansson

**Examiner:** Stefan Schedin

**Type of essay:** Bachelor’s thesis in sociology 15 credits

**Date:** June 2016

**Number of figures including space:** 69 737

**Purpose and questions in matter:** The study is carried out on behalf of the human resources section at Skatteverket (The Swedish Tax Agency) local office in Gothenburg. The purpose of the study is to examine the conditions for the gender mainstreaming to be implemented and its ability to affect the imbalance in the amount of women and men employed at the authority.

**Method and material:** I have used semi-structured interviews with eight employees at Skatteverket. The interviews have different positions such as, gender equality-controller at the head office, head of sections, recruiters and a tax administrator.

**Main results:** The main results from the study shows that the conditions for gender mainstreaming to be implemented in the organization is affected by three different levels. Further the results show that there are gendered processes which affect men and women differently. The identified gendered processes also affect the employees perception of the gender mainstreaming. The study also shows that the organization and the recruitment process are seen as gender neutral processes which affects how the informants think of gender mainstreaming in overall and particularly concerning the recruitment process. I have identified practices of resistance and change which points out the possibility for the officials to affect the implementation of gender mainstreaming.

**Keywords:** Skatteverket, gender mainstreaming, gender and organisation, recruitment.

# 1. Inledning

Män och kvinnor ska ha samma makt att forma samhället och sina liv. Så lyder det övergripande jämställdhetspolitiska målet som av riksdagen antogs år 2006 (SOU, 2015:86). Målet inbegriper fyra delmål vilka regeringen arbetar med genom strategin jämställdhetsintegrering. Strategin är sedan början av 1990-talet Sveriges officiella strategi i arbetet med jämställdhet. Strategin finns sedan 1999 även inskriven i Europeiska Unionens lagstiftning, ett beslut som Sverige ska ha varit en pådrivande aktör i. Integreringen syftar till att integrera kön i de processer som tidigare varit könsblinda och ska på så vis leda till ett aktivt ifrågasättande av normer (Norrbin & Olsson, 2010:18).

All offentlig verksamhet i Sverige har arbetat med att integrera ett jämställdhetsperspektiv i sin verksamhet sedan tjugo år tillbaka. De höga ambitionerna till trots går arbetet framåt i, för att låna Ingrid Pincus begrepp, ”snigelfart” (Pincus, 2002:68). Den svenska arbetsmarknaden är en utav världens mest könssegregerade och utgör ett typexempel på hur långsamt arbetet fortskrider. Könssegregationen är vertikal och horisontell vilket betyder att män och kvinnor i Sverige arbetar med olika saker, på olika arbetsplatser och har olika tillgång till makt och inflytande på arbetsplatsen (SOU, 2014:30:93). För att skynda på arbetet med integreringen av ett jämställdhetsperspektiv i det offentligas verksamheter har regeringen givit *Jämställdhetsintegrering i myndigheter (JIM)* i uppdrag att stötta 41 myndigheter att arbeta mer aktivt med strategin mellan 2015-2018. Skatteverket har ingått i JIM projektet sedan 2013. I oktober 2015 författade de en handlingsplan för hur arbetet ska genomföras fram till 2018.

Konsekvenserna utav den könssegregerade arbetsmarknaden i Sverige märks av på Skatteverket. Den ojämna könsfördelningen har särskilt uppmärksammats av personalenheten i Göteborg. Enheten har ambitionen om att en lyckad implementering av jämställdhetsintegreringen kan motverka obalansen. Men vilka förutsättningar behöver det finnas för att integreringen ska slå rot och förändra den ojämna könsfördelningen? Finns dessa förutsättningar på myndigheten? Vilka faktorer hindrar respektive möjliggör en transformering av verksamheten? Hur kan det som händer på personalenheten i Göteborg knytas till förändringsarbetet som sker på nationell nivå och runtom i organisationen? Kan en djupdykning i Skatteverkets arbete med jämställdhetsintegreringen ta oss ett steg närmare mysteriet ingen har svar på, varför offentlig verksamhet i Sverige idag inte är jämställdhetsintegrerad trots att arbetet med strategin pågått i tjugo år? (Alnebratt & Rönnblom, 2016:77).

## 1.1 Syfte och frågeställning

Examensarbetet görs på uppdrag utav personalenheten på Skatteverkets lokalkontor i Göteborg. Syftet med uppsatsen är att undersöka hur rekryteringsprocessen ser ut efter att Skatteverket mer aktivt börjat arbeta med jämställdhetsintegrering. Med en förhoppning om att en kartläggning av såväl genusmönster som uppfattningar om förändringsarbetet, kommer att kunna bidra till att myndighetens arbete med integreringen kommer att förbättras. Detta ämnar jag ur ett sociologiskt perspektiv ta mig an genom att besvara följande frågeställningar,

1. Hur uppfattas arbetet med jämställdhetsintegreringen på det lokala kontoret?
2. Hur ser de intervjuade på rekryteringsprocessen?
3. Vad för slags förändring respektive återskapande praktiker kan urskiljas?

## 1.2 Disposition

Uppsatsen är disponerad på följande sätt. I avsnittet bakgrund presenteras läsaren för organisationen Skatteverket och jämställdhetsintegrering. Tidigare forskning ger en introduktion till forskningsfältet och ringar in vilken forskningslucka uppsatsen syftar att fylla. Därefter följer teoridelen där läsaren får bekanta sig med uppsatsens teoretiska redskap. I metoddelen diskuterar jag val av kvalitativa intervjuer och vad det inneburit för studien att den har en uppdragsgivare. Därpå följer resultat och analysdel. Slutligen presenteras de slutsatser studien kommit fram till.

## 1.3 Avgränsningar

Vid genomförandet av ett jämställdhetsarbete inom organisationer är *förändring* kopplat till inlärningsprocesser och ett medvetandehöjande hos de anställda. Jag har valt att inte lyfta det i uppsatsen. Kritik har riktats mot att jämställdhet ofta reduceras till en kunskapsfråga, vilket en kan läsa mer om i *Feminism som byråkrati* (2016). Kritiken till trots innebär en integrering av jämställdhetsperspektivet i verksamheten ett kunskaphöjande vilket finns att läsa mer om för den nyfikne i *Att framkalla och förändra ordningen* (2010).

Det pågår en ständig inomvetenskaplig diskussion kring användningen av begreppen kön/genus som analytiskt begrepp. De som förespråkar kön menar att begreppet går utanför den essentiella förståelsen av biologiskt kön och belyser kroppens materialitet. Alltså att

könsmaktsordningen som underordnar kvinnor utgår ifrån kvinnokroppen (Gemzöe, 2002:80). Den här uppsatsen kommer främst att läsas av en utomvetenskaplig publik. Användningen av begreppet kön kan förvirra läsaren, särskilt då jag vill betona resultaten utifrån det socialkonstruktivistiska perspektivet. Användningen av begreppet genus tydliggör förståelsen för hur processer och förväntningar reproducerar ojämställdhet (Hirdman, 2003.) På grund utav begränsningar i det svenska språket skriver jag enstaka gånger ut kön (Gemzöe, 2002:80).

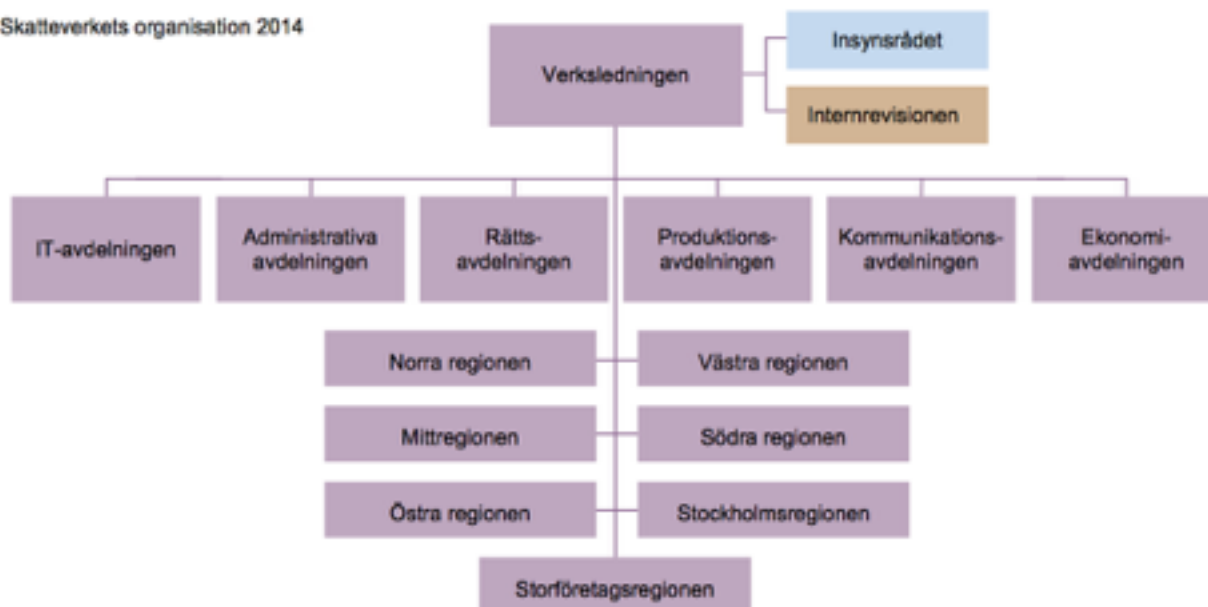
## 2. Bakgrund

### 2.1 Jämställdhetsintegrering

Sverige har sedan 1970-talet haft en konkret jämställdhetspolitik vars åtgärder brukar delas in i tre olika faser. Begreppet jämställdhet beskriver en ojämlikhet baserad på kön. Som ett svar på kritiken mot att tidigare jämställdhetspolitiska åtgärder inte fick bukt med att ojämställdhet fortsatte att reproduceras utvecklades *Gender mainstreaming* eller jämställdhetsintegrering som det heter på svenska (Norrbín & Olsson, 2010). Strategin beskrivs som ett *systemförändrande* arbete (Wittbom, 2009:14-15). Integreringen är formulerad av regeringen som, ”(om)organisering, förbättring, utveckling och utvärdering av beslutsprocesser, så att ett jämställdhetsperspektiv införlivas i allt beslutsfattande, på alla nivåer och i alla steg i processen, av de aktörer som normalt sett deltar i beslutsfattandet” (SOU 2007:15:19f). Strategin har nått framgång i Sverige och internationellt men är kritiserad. Trots att Sverige mellan åren 2007 - 2014 lagt 2 283 miljarder på jämställdhet visar den jämställdhetspolitiska utredningen ifrån 2015 att inga resultat på en samhällsövergripande nivå kunnat påvisas (SOU, 2015:86).

### 2.2 Skatteverket

Här nedan presenteras en översikt över Skatteverkets verksamhet. Personalenheten på lokalkontoret i Göteborg tillhör ADMA , en förkortning för den administrativa avdelningen.



Skatteverket är en förvaltningsmyndighet och arbetar utefter visionen ”Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig”. Myndighetens verksamhet bedrivs till största delen på kontor runtom i Sverige. Antalet anställda är 10 370 varav 2 050 av dessa arbetar på huvudkontoret i Solna ([skatteverket.se](http://skatteverket.se)). Myndigheten blev utsedd till Sveriges modernaste myndighet 2011 efter ett gediget arbete med att modernisera och effektivisera myndigheten för medborgarna (Stridh & Wittberg, 2015: 13). I led med att myndigheten numera har stort fokus på bemötande och service infördes de nya ledorden *hjälp samma, pålitliga och offensiva*.

Den könssegregerade arbetsmarknaden är ett strukturellt problem, 47, 1 procent av gruppen kvinnor arbetar i offentlig sektor, siffran för männen är 16, 3 procent (SOU, 2014:81:27). På Skatteverket utgör de kvinnliga medarbetarna 66 procent utav personalstyrkan vilket delvis förklaras av att fler kvinnor söker anställning hos myndigheten<sup>1</sup>. Organisationen består av olika verksamhetsgrenar varav jag valt ut 4 grenar som har en särskild obalans efter kön till uppsatsens resultatdel för att exemplifiera den interna könssegregationen. IT-avdelningen, huvudkontoret, folkbokföring och servicekontoren<sup>2</sup>. Bland dessa är det enbart IT-avdelningen som har en övervikt av manliga anställda med sina 62 procent.

Skatteverkets arbete med integreringen inleddes med fokus på det externa arbetet, i kontakten med medborgarna efter att skillnader upptäckts i hur män och kvinnor bemöttes. Arbetet

<sup>1</sup>Mellan november 2014 och oktober 2015 var det totalt 43 260 personer som sökte anställning. 26 702 var kvinnor, 16 501 var män (Se bilaga 9.3.3).

<sup>2</sup> Se bilaga 9.1 och 9.2.



mylnade bland annat ut i en 15 minuter lång film som byggde på slutsatserna i nulägesanalyser som myndigheten genomfört av bemötandet och en del generella kunskaper om jämställdhet. Syftet med utbildningen är att ”främja reflektion att skapa insikter och aha-upplevelser hos medarbetarna” (Handlingsplan för jämställdhetsintegrering på Skatteverket 2015-2018, s.3).

### 3. Tidigare forskning

Följande avsnitt är indelat i fyra olika teman, centrala inom forskningsfältet f r jämställdhetsintegrering samt centrala för den organisation jag har studerat. Avsnittet är indelat i *organisering, vad är problemet* vilket beskriver spänningen mellan teori och praktik vilken finns inbyggd i integreringen, *aktörer och motstånd* samt *genus och organisation*.

#### 3.1 Organisering

Det finns en enighet bland forskare om att strategin har större potential än tidigare jämställdhetsreformer (Mazey, 2000:342; Squires, 2005). Svensk statsförvaltning ska jämställdhetsintegreras genom politiska direktiv i de  rliga regleringsbrev som formuleras till myndigheterna. På så sätt ska jämställdhetsfrågorna komma att ingå i myndigheternas vardagliga arbete och i kärnverksamheten. Processen kallas för målstyrning och  r den ekonomistyrningsmodell enligt vilken myndigheterna styrs i Sverige (Wittbom, 2009:13). En modell som  r kritiserad. Statsvetaren Helena Stens tas forskning pekar på hur systemet upplevs leda till perspektivträngsel hos svenska myndigheter (Stensöta, 2009). Alnebratt & Rönnblom (2016) diskuterar i *Feminism som Byråkrati* konsekvenserna av avsaknaden av en jämställdhetsmyndighet och styrningen av det jämställdhetspolitiska arbetet.”(..) Att förändra samhället så att kön inte längre är bestämmande för hur arbete värderas, vems röst som blir lyssnad på (..) det låter sig inte göras på samma sätt som att producera varor” (ibid, 2016:137).

Företagsekonomen Eva Wittbom (2009) tillför ytterligare empiri ifrån svensk förvaltning. I *Att spränga normer* undersöker hon hur Vägverket och Banverket arbetar med att implementera integreringen i verksamheten (ibid, 2009:18). Hon menar att målstyrning som institutionellt arrangemang med de breda formuleringarna av den politiska viljan gynnar makronivån men ger utrymme för motstånd på mikronivå. Kvalitativa aspekter av jämställdhet upplevs som svåra att behandla n r de inte kan m tas och ryms därför inte in i m lstyrningsarrangemanget. Därmed g r målstyrning jämställdhet till en fråga om antal (ibid, 2009:197). Krav på att den offentliga verksamheten ska vara mätbar och effektiv har gjort att integreringen som förändringsprocess formuleras som ett sätt att effektivisera det offentliga, inte som ett sätt att förändra

könsmaktordningen (Callerstig & Lindholm, 2011:19). Formuleringen av strategin påverkar metoderna som används för att integrera jämställdhet, vilka sällan grundar sig i synen på ojämställdhet som ett strukturellt problem (Daly, 2005:448).

### 3.2 Vad är problemet?

Framväxten av integreringen har skett samtidigt som nyliberala värderingar influerat offentlig sektor menar statsvetaren Malin Rönnblom. Integreringen *i sig* förstår Rönnblom i neo-liberala termer av styrning vilket depolitiserar politiska frågor som jämställdhet. Konsekvensen blir att integreringen görs till en administrativ fråga som hanteras genom checklistor och utmanar varken ordningen eller etablerade sanningar om hur politiken och samhället styrs (Rönnblom, 2011). En kritik som Mieke Verloo (2001) instämmer i. Verloos forskning ifrån en Europeisk kontext visar hur strategin inte kommer runt det faktum att den måste passa in i en existerande institutionell och social kontext för att kunna implementeras. Strategin talar ordningens språk och beskrivs därför av Verloo som *sammetsrevolutionen* (Verloo, 2001:9).

Oförståelse är ett centralt tema i stats- och genusvetaren Callerstigs (2014) forskning. Hon har följt hur Vinnova och förvaltningen inom Göteborgs och Malmö stad implementerat integreringen vilken framstod som oförståelig för de anställda eftersom att arbetsplatsen och samhället *inte* uppfattades som ojämfäställt (Callerstig, 2014:131). Samtidigt anges den bristande jämställdheten i samhället vara en faktor som försvårar arbetet med integreringen (Alnebratt & Dahlgren, 2015:14). Alnebratt & Rönnblom (2016) menar att avsaknaden av en problemformulering leder till att frågan om *vad* som ska förändras försvinner liksom *varför* (ibid, 2016:14). Därmed uteblir analysen om varför integreringen behövs, varför samhället är ojämfäställt och att män och kvinnor idag inte har samma möjlighet att påverka sina liv (ibid, 2016:125).

### 3.3 Aktörer och motstånd

Det pågår en diskussion bland feminister hur integreringen ska komma förbi det faktum att organisationer och institutioner inte är *genusneutrala*. Benshop & Verloo (2012) undersöker huruvida integreringen förmår komma förbi den könade organisation den är menad att förändra. Deras slutsats är att "the regular actors", organisationen, de anställda och deras värderingar, hindrar förändringen (ibid, 2012:31). Ingrid Pincus har genom att följa tre svenska kommuners arbete med jämställdhet undersökt varför utvecklingen av jämställdhet i samhället sker "(..) *at a snail's pace*" (Pincus, 2002:68). Pincus identifierar aktörerna "change-seekers" och "status-quo seekers". Den första gruppen beskrivs som intresserade och involverade i implementeringen av policyn

gällande jämställdhet. De arbetade för en förändring. Den andra gruppen aktörer, ”the status quo-seekers” bestod av, i Pincus forskning enbart män, på centrala positioner ansvariga för att implementera den nya reformen men som individuellt eller i grupp, medvetet eller omedvetet deltog i aktiviteter som hindrade eller försvårade implementeringen av reformer (Pincus, 1997).

### 3.4 Genus och organisation

Uppsatsens genusperspektiv grundar sig i en förståelse av samhället och den ekonomiska, sociala och politiska ordningen som ordnat utefter ett genussystem. Begreppet introducerades av Yvonne Hirdman 1988 och beskriver en samhällsstruktur som tar sig uttryck i ”två logiker”. Den ena innebär att könen konstitueras som varandras motsatser genom en isärhållande praktik. Det som är feminint blir motsatsen till definitionen av maskulint, vare sig det rör sig om platser, saker eller sysslor. Den andra logiken i genussystemet är hierarkin där mannen är norm, det som uppfattas som maskulint tillskrivs ett högre värde. Processerna är meningsskapande genom att människor orienterar sig utefter dessa föreställningar och processer. Vad som uppfattas som manligt respektive kvinnligt förändras över tid men legitimerar mannens överordnad *genom* isärhållningen (Hirdman, 2003). Åtterrapporeringen ifrån Nationella Sekretariatet vid Göteborgs Universitet, vilka arbetat med att stödja myndigheterna i JIM pilotprojekt 2013-2014 betonar vikten av att genuskunskapen omsätts till den *egna* verksamheten och de *egna* arbetsuppgifterna (Alnebratt & Dahlgren, 2015:18). Krav på att göra utrymme i verksamheten för diskussioner om kön och ojämställdhet är andra faktorer som forskare listar som framgångsfaktorer (Callerstig & Lindholm, 2011).

Skatteverket är en myndighet och skiljer sig därför ifrån andra organisationer med den byråkratiska organisering och lagstiftning som omgärdar myndigheter i Sverige. Skatteverkets rekryteringsprocess styrs av lagen om offentlig anställning vilket innebär att rekryteringsprocessen enbart ska ta hänsyn till förtjänst och skicklighet vid nyanställning av en person vilket ska skydda den arbetssökande gentemot diskriminering (LOA 1994:260). I vilken utsträckning det går att garantera en rekrytering fri ifrån diskriminering påpekas av Joan Acker (2006). Acker lyfter rekryteringsprocessen som en utav de processer där kön särskilt återskapas. Hon kritiserar kompetenskriterier vid rekrytering för att inte automatiskt ”translate into gender and race-neutral selection decisions” (Acker, 2006:450). Yvonne Due Billing (1994) efterlyser en mer nyanserad bild av byråkratin och menar att den gynnar kvinnor i vissa avseenden. Som exempel tar hon byråkratin formella regelverk, förtjänst och skicklighet, vilket hon menar gynnar kvinnor i rekrytering och befordran eftersom att ett tydligt regelverk minskar risken för rekrytering på osakliga grunder såsom fördomar och homosocial reproduktion av män (Due Billing, 1994:184).

Vi kan konstatera att rekryteringsprocessen är omdiskuterad. Det ska därför bli intressant att undersöka hur myndighetens rekryteringsprocess ser ut efter att arbetet med integreringen påbörjats. Sverige får ofta beröm ifrån internationellt håll för hur väl vi implementerat jämställdhet på makronivå. Men det finns luckor att fylla i hur implementeringen tas emot på de lägre nivåerna inom byråkratin, där sprickor blir synliga (Wittbom, 2009). Genom att synliggöra hur genus organiserar möjliggörs förändring, vilket tar oss vidare till det strukturalistiska perspektivet ”*doing gender*”, på svenska, att göra kön.

## 4. Teori

”(..) the way we think about gender is a key to the way we act on gender reform” (Connell, 2006:837).

Den här uppsatsen har två centrala utgångspunkter. Den första är att jag positionerar mig emot synen på organisationer som genusneutrala vilket leder mig till Joan Ackers teori om genusimpregnerade organisationer (Acker, 1990:142). Teorins analytiska nivåer undersöker hur genus konstrueras på arbetsplatsen genom ett processperspektiv och hur processerna påverkar implementeringen av jämställdhetsintegreringen. Vikten av ett genusperspektiv aktualiseras av att organisationen påbörjat ett systemförändrande jämställdhetsarbete men även av att tidigare forskning identifierat vikten av synliggörandet av genusgörande processer i arbetet med integreringen. Callerstig (2014) sätter ord på min tanke. ”There is reason to believe that the gendered processes of organisations affect the implementation of policies generally in public sector organisations and equality policies specifically (ibid, 2014:69).

### 4.1 Att göra kön

Acker tar utgångspunkt i West & Zimmermans (1987) definition av genus vilka menar att kön är en form av prestation som sker genom daglig interaktion i motsats till vad individen möjligtvis upplever, att den *är* ett visst kön (Acker, 1990:420). På så vis blir genus något flexibelt, skapat och konstruerat som vi därmed kan förändra (West & Zimmerman, 1987). Interaktion och görandet av kön sker varje dag på flera sätt. Analysens fokus kretsar därför inte kring mäns och kvinnors olikheter eller egenskaper utan hur tanken om dessa konstrueras genom olika s.k genusgörande processer (ibid, 1987:126).

Ackers teori om den genusimpregnerade organisationen syftar på de fördelar, nackdelar, identiteter, handlingar, känslor, överordning och utnyttjande som sker på arbetsplatsen genom att vi

ordnar vår sociala verklighet i givna genusmönster som sker genom termer av uppdelningen i manligt, kvinnligt, maskulint och feminint. Processerna sker genom konkreta praktiker inom organisationen som oftast inbegriper även andra närvarande sociala strukturer såsom klass och etnicitet. De genusgörande processerna som sker inom organisationerna är således konkreta praktiker såsom språk, hur individerna handlar och hur de tänker kring dessa aktiviteter (Acker, 1990:146). Alltså måste organisationer studeras genom praktiker. Acker delar upp de genusgörande processerna i fyra olika analytiska kategorier som hon menar reproducerar isärhållande, makt och underordning i organisationen och som därmed, om processerna inte uppmärksammas kommer att fortsätta upprätthålla ojämlikhet mellan könen.

- 1) Uppdelningen av arbetsuppgifter och arbetsmarknaden utefter kön, vilket bygger på en åtskillnad av män och kvinnor.
- 2) Skapandet av symboler och bilder som förklarar och rättfärdigar men även motsätter sig könsfördelningen.
- 3) Interaktion mellan individer, ”women and men, women and women, men and men, in the multiplicity of forms that enact dominance and subordination and create alliances and exclusions” (Acker, 1990:422).
- 4) ”Internal mental work”, vilket innebär den förståelse de anställda skapar sig om organisationens struktur av arbete och möjligheter men även en förståelse kring de acceptabla sätt att bete sig på, på arbetsplatsen som organiserar utifrån ens kön (Acker, 1990:422).

## 4.2 Förändring som översättning

Max Weber beskrivning av byråkratins idealtyp är vida känd och lyder, ”skrivna regler styr tjänstemännens handlingar på alla nivåer i organisationen” (Giddens, 2007:490). Weber poängterar att det inte innebär att det av de anställda inte krävs en viss typ av flexibilitet, särskilt hos de som innehar positioner högre upp inom organisationen (Giddens, 2007:490). Uppsatsens andra centrala utgångspunkt grundar sig i en övertygelse om integreringen som en *förändringsprocess* som sker i en organisation med reflekterande individer. Tidigare forskning har hävdat att integreringen lämnar ett utrymme för tolkning till aktörerna på mikronivån. En insikt som leder mig vidare till översättningsmodellen. Teorin om översättning är hämtad ifrån Czarniawska och Sevóns (1996) *Translating Organizational Change*.

Översättningsteorin menar att förändring är en konsekvens av olika intentioner, oplanerade händelser och institutionella normer. Förändring i organisationer kan därför sägas uppstå som en konsekvens av den pågående materialisering av idéer som färdas i samhället och organisationer (Czarniawska & Sevón, 1996:13). Idéerna blir sedan vid olika tidpunkter ”moderna” och står för värden som under en viss tidpunkt blir eftersträvansvärda. Idéerna fångas upp av organisationer och blir till något konkret som exempelvis en handlingsplan. Vid implementeringsprocessen åtföljs handlingsplanen av olika tolkningar av de som tar emot förändringen. Teorin menar att idén, det som ska implementeras, måste göras om och objektivifieras för att passa in i den lokala kontexten vilket gör att sammanhangets betydelse betonas. Den lokala kontexten påverkar hur aktörerna inom organisationen översätter och tolkar förändringen (Czarniawska & Sevón, 1996).

Översättningsmodellen förklaras av Czarniawska & Joerges (1996) som ett redskap för att förklara tolkningen mellan aktörer och idéer, idéer och objekt och de processer som sker dessa emellan (ibid, 1996:24). För att en idé ska kunna spridas i en organisation behöver idéerna materialiseras vilket sker i form av ”artefakter” vilket kan vara kommunikation, måldokument, texter eller bildspel (Andersson, 2011:28). I den här uppsatsen är integrering som jämställdhetspolitisk åtgärd den idé/strategi som just nu är ”modern” och används för att uppnå Sveriges jämställdhetspolitiska mål. Artefakterna motsvaras av den utformade handlingsplanen för jämställdhetsintegrering på Skatteverket samt det chefsstöd som sektionscheferna fått ta del av och de sätt som de använder sig av för att föra ut förändringen till sina anställda (Czarniawska & Joerges, 1996:20).

Processperspektivet följer med översättningsteorin och betonar här det faktum att idéer inte nödvändigtvis förs vidare. Det är viktigt att motivera varför förändringen ska implementeras och vad målet med förändringen är. De anställda bör uppmuntras till att engagera sig och till att ta egna initiativ. Översättning ser motstånd som ett naturligt inslag i alla förändringsprocesser och det blir därför viktigt att ifrån ledningen vara uppmärksamma på hur idéerna uppfattats av de anställda på lokala kontor. Genusperspektivet genomsyrar hela uppsatsen och därför även översättningsmodellen och belyser frågor i analysen som, vilka ges tillgång till och möjlighet till översättningen. Vems översättning är det som blir den styrande?

## 5. Metod

I följande avsnitt reflekterar jag kring uppsatsens metodologiska vägval. Att bedriva policy sociologi har givit mig en unik inblick i myndighetens verksamhet. Svårigheten har varit att

önskemål ifrån uppdragsgivaren måste anpassas till kravet att bedriva kumulativ forskning. Jag har genomfört åtta kvalitativa intervjuer utifrån en semi-strukturerad intervjuguide med öppna frågor som utgått ifrån teman (Trost, 2011:42). Jag har studerat praktiker, uppfattningar, tankar och processer, därav vald metod. Jag har intervjuat informanter på olika positioner således har intervjuguiden behövt anpassats till vem som intervjuats men har till varje informant berört samma teman (Ejvegård, 2012:51). Vi har landat i att intervjun får seriositet av att utspelas på kontoret hos uppdragsgivaren och på andra sätt försökt kompensera upp för eventuell avsaknad av förtrolighet. Empirin har tolkats genom uppsatsens teoretiska ramverk och tidigare forskning (Kvale, 2009:256).

## 5.1 Materialinsamling

Materialinsamlingen har genomförts med två andra studenter som tilldelats uppdraget tillsammans med mig och som studerar vid Förvaltningshögskolan vid Göteborgs Universitet. Deras uppsats har undersökt om och hur integreringen kan förändra myndighetens könsfördelning genom den ställda forskningsfrågan, ”På vilket sätt kan arbetet med jämställdhetsintegreringen förändra myndighetens könsfördelning?” Studenterna har använt sig av institutionell teori kombinerad med översättningsmodellen. Min övertygelse om betydelsen av genusglasögon har förvaltningsstudenterna inte delat vilket gör att vår forskning resulterat i skilda slutsatser vilket givetvis påverkats av formulerat syfte, forskningsfrågor, teoretisk ram och det faktum att vi utformat två olika intervjuguides. Avsaknaden av genusanalys riskerar att förstärka organisationen vi studerat som genusneutral. Jag ser översättningsmodellen där tolkningen görs till det centrala som en nyckelfunktion i min uppsats och övrig forskning där fokus är på att undersöka och förstå implementering på olika nivåer inom organisationen. Dock gör begränsningen i formulerad forskningsfråga och teoriram studenternas uppsats något stel på så vis att de inte förmår att fånga upp komplexiteten i vårt empiriska material. Samarbetet har möjliggjort ett visst stöd och bollplank under intervjuerna. Även om jag med min statsvetarbakgrund har god insikt i organiseringen av det jämställdhetspolitiska arbetet i Sverige har diskussionerna inför intervjuerna med studenterna ifrån Förvaltningshögskolan inspirerat och gjort att mitt fokus varit på organisation, organisering och aktörer men med en sociologisk ingång. Tack vare samarbetet och de teman studenterna berörde under intervjuerna har jag kunnat dra slutsatser som rör kopplingen mellan mikro och makronivå och samspelet däremellan. Vi har författat två olika uppsatser och har inte tagit del av varandras arbeten under skrivandet. För mig är tvärvetenskaplig forskning inget främmande. Även om vårt samarbete inte inneburit ett hundra procentigt sådant menar jag att det berikat och gjort min uppsats mer dynamisk.

## 5.2 Tillvägagångssätt

Vår kontaktperson på personalenheten har skött urvalet av informanter utifrån önskemål om positioner. Informanterna speglar könsfördelningen på myndigheten. Sju av intervjuerna har vi genomfört tillsammans, intervjun med skattehandläggaren genomförde jag på egen hand. Arbetet med att skriva ut intervjuerna har vi delat på vilket aktualiserat frågan om reliabilitet, alltså att det inte är jag som har skrivit ut alla de intervjuer som utgör min empiri. Jag har därför kontrollerat utskriften genom att lyssna igenom ljudfilerna (Kvale, 2009:200). Resultatet har jag kategoriserat utifrån informanternas svar kring könsfördelningen på myndigheten, deras beskrivning av rekryteringsprocessen, internt och externt. Deras uppfattning om vad jämställdhetsintegrering är och hur de arbetar med integreringen.

För att kompensera för att vi var tre intervjuare placerade vi stolarna kring bordet på ett särskilt sätt. Upplägget gav mig möjlighet att observera informanternas kroppsspråk men även till ett uppmärksamt lyssnande. När vi meddelade att vi stängt av mikrofonen noterade jag hur spända axlar plötsligt sjönk. Det tolkar jag som att det funnits en spänning under intervjun som delvis går att hänvisa till maktassymetrin mellan intervjuare och informant (Kvale, 2009:49). Situationen har förmodligen även påverkats av min subjektposition som ung och kvinna (Esaiasson m.fl, 2011:235).

För att ytterligare öka känslan av förtrolighet bandade vi den officiella intervjun men stängde sedan av mikrofonen och lät informanten tala helt fritt. Vi ville ge dem möjlighet att uttrycka sig ”off the record”. Syftet är att vi i återrapporteringen till myndigheten kommer att kunna påtala faktorer som för de anställda kan vara jobbiga att själva påpeka. Den information som framkom när mikrofonen var avstängd figurerar inte i uppsatsen utan kommer att påpekas för myndigheten i samband med presentationen av våra forskningsresultat tillsammans med faktiska synpunkter ifrån oss.

## 5.3 Informanterna

Intervjuer har genomförts med informanter<sup>3</sup> som arbetar på nationell och lokal nivå vilket med sociologiskt språk även kan beskrivas som mikro och makro. En majoritet utav informanterna har behövt ha en position som är inblandad i rekryteringsprocessen. Dessa är rekryterarna och sektionscheferna. Vi har intervjuat tre ur varje grupp då vi önskat ta del av flera personers uppfattningar och arbete med jämställdhetsintegreringen (Esaiasson m.fl, 2012:227).

---

<sup>3</sup> Se bilaga 8.2.



Kristin Lilieqvist<sup>4</sup> som arbetar som jämställdhetskoordinator på Skatteverkets ekonomiavdelning på huvudkontoret är för studien utvald informant för att beskriva myndighetens arbete med integreringen. Uppgifterna har jag kombinerat med den handlingsplan som gäller för jämställdhetsintegreringen för Skatteverket 2015-2018. För att få bättre kännedom om verksamheten hade jag vid uppdragets början ett telefonsamtal med Lilieqvist. Genomförandet utav intervjun med den nyligen anställde skattehandläggaren motiveras utifrån dens position (Esaiasson m.fl, 2012:228-229). Sektionscheferna ansvarar för en sektion vid olika skattekontor i Göteborg och har alla utbildning som civilingenjörer. De tar beslut om vilka som rekryteras och innehar en position, av mig kategoriserad som mellanchefer vilkas tolkning av integreringen har en avgörande roll för ett framgångsrikt jämställdhetsarbete (Wahl m.fl, 2011:205). Rekryterarna är utvalda som informanter eftersom att de har en stor påverkan på personalens sammansättning vid myndigheten.

#### 5.4 Etiskt förhållningssätt

Informanterna har informerats om vetenskapsrådet etiska riktlinjer (2011). De har givit samtycke till genomförandet och haft möjlighet att lämna under intervjun. Informanterna har godkänt att vi i uppsatsen får publicera uppgifter om deras funktion, alltså position, kön och ålder. Min ambition var att skriva ut faktorerna kön och funktion tillsammans men fick efter genomförandet av intervjuerna kännedom om att den mejllista med namn som jag fick tilldelad över informanterna gjorts offentlig. För en myndighet som enligt lag är ålagda att vara transparenta var detta en självklarhet. Jag och myndigheten *borde* klargjort detaljerna kring anonymiteten av informanterna och diskuterat offentlighetsprincipens innebörd för min forskning. Med hänsyn till informanternas anonymitet och den information som är nödvändig för att tolka och analysera studiens resultat har jag valt att enbart skriva ut position i uppsatsen (Kvale, 2009).

## 6. Resultat och Analys

I avsnittet kommer resultaten att redogöras för tillsammans med analys. Avsnittet är disponerat utefter uppsatsens frågeställningar varav jag inleder med att besvara den första. *Hur uppfattas arbetet med jämställdhetsintegreringen på det lokala kontoret?*

---

<sup>4</sup> Lilieqvist är enligt överenskommelse inte anonym i uppsatsen på grund av hennes position.

## 6.1 I konflikt med produktionen

För att implementera jämställdhetsperspektivet beskriver handlingsplanen för 2015-2018 de åtgärder som ska vidtas. Utöver dessa reser Lilieqvist och andra s.k jämställdhetsinspiratörer till olika lokalkontor i Sverige och föreläser om strategin och förändringsarbetet. Oftast sker besöken på initiativ av lokalkontoren och är ett tillfälle för reflektion för medarbetarna. Lilieqvist berättar att hon uppmuntrar till andra lokala initiativ men att det i nuläget varken finns uppföljning för initiativen eller krav på deras förekomst. Därför är initiativen inte jämnt fördelade över landet. Enligt Lilieqvist är mätinstrument under utveckling, hon menar att variabeln kön förmodligen kommer adderas till nuvarande system och kommer att fungera som en jämställdhetsparameter. Jämställdhetsperspektivet implementeras ifrån ett top-down perspektiv med inslag av initiativ på lokal och regional nivå. Handlingsplanen liksom Lilieqvist lyfter kvalitetssäkring och en önskan om att integreringen ska kunna göra ”redan goda resultat bättre”, på så vis förväntas integreringen effektivisera verksamheten. Myndighetens mål är att jämställdhet ska bli en del av statstjänstemannaidentiteten vilket Lilieqvist försöker förmedla till organisationen.

”Vi lyfter upp statstjänstemannarollen i bemötandeutbildningen för jämställdhet och säger att det här med allas lika värde och att man ska vara lika inför lagen, det är ju det som jämställdhet handlar om (..) det är en del av den statliga värdegrunden”

(Lilieqvist, Jämställdhetskoordinator).

Det påbörjade arbetet med integreringen har förmedlats ifrån huvudkontoret till organisationen huvudsakligen genom föreläsningar, handlingsplan och filmer som visats på sektionsmötena med efterföljande diskussion. Artiklar på myndighetens interna nätverk har funnits tillgängliga men omgärdas inte av läskrav. Myndigheten har valt att förpacka integreringen i olika former, s.k artefakter i ett försök att implementera jämställdhet i den dagliga verksamheten.

I Czarniawska & Sevóns (1996) översättningsteori är tolkningen som görs av aktörerna det centrala. Jag frågade därför informanterna om hur de uppfattar arbetet med integreringen.

”Egentligen är det integrerat men tidsperspektivet gör att det kanske blir att det står lite vid sidan av. Att vi dammar av det emellanåt”

(Sektionschef, 2).

Hänvisningen som sektionschef 2 gör till tidsbrist aktualiserar tolkningen som finns bakom uttalandet. Tolkningen visar hur organisationen brister i implementeringen av integreringen. Delvis därför att sektionschefen har utrymme att göra tolkningen om jämställdhet som något som dammas

av men även därför att det aktualiserar sektionschefens utrymme att agera efter den *felaktiga* tolkningen för, hur kan jämställdhet *egentligen* vara integrerat? Beskrivningen om att jämställdhet står vid sidan av står i konflikt med strategins ursprungliga idé. Jag vill därför skriva att tolkningen är *fel* eftersom att den leder till att sektionschefens arbetssätt inte förändras såsom det ifrån huvudkontorets håll är menat att förändras. Felaktig står i kursivt eftersom att tolkningen i teorin om översättning inte beskrivs som rätt eller fel.

”För mig betyder det att det inte är något separat spår att jobba med jämställdhet, utan att det är något som vi ska ha med oss i allt vi gör dagligen i arbetet”

(Sektionschef, 3).

Jag följer upp och frågar om hen upplever att det är *integrerat* varpå sektionschefen svarar.

”Ja, det är det ju egentligen men mer som en tanke som finns. Jag kan ju inte säga att jag dagligen har aktiviteter som jag tydligt kan knyta till det arbetet”

(Sektionschef, 3).

Jämställdhet beskrivs återigen som egentligen integrerat. Citatet visar på samma form av utrymme och möjlighet till att begränsa jämställdheten till ett tänk som sektionschef 2 ger uttryck för. Uppfattningen och tolkningen går i led med integreringens ursprungliga idé men uppfattningen har stannat som ett tänk. Det är problematiskt att sektionschefens arbetssätt inte förändrats särskilt, tänket till trots. Det är ju faktiskt *förändring* som integreringen syftar till. Avsaknaden av åtgärder väcker frågan om redovisning och mätinstrument. Trots det är det något som skaver i mig när jag läser om jämställdhetsparametrar. Kanske beror det på att målstyrning som institutionellt arrangemang i arbetet med jämställdhet är kritiserat av tidigare forskning (se Wittbom 2009 ; Alnebratt & Rönnblom 2016). En kritik som ifrågasätter hur vi mäter de kvalitativa aspekterna av jämställdhet i ett system som är utformat för produktion av varor? (Alnebratt & Rönnblom, 2016). Kanske är det ur denna svårighet (omöjlighet?) som talet om jämställdhet som *egentligen* integrerat uppstår.

Hänvisningen till tidsbrist som görs av sektionschef 2 är en faktor även identifierad av Wittboms (2009) forskning. Det verkar som att organisationen inte möjliggjort tid och utrymme till att integrera jämställdhet i sektionschefernas arbete. Det är intressant hur chefernas beskrivning av arbetet med integreringen delvis går isär vilket inte enbart aktualiserar frågan om chefernas utrymme att arbeta med integreringen utan även utrymme att avgöra i vilken utsträckning de *vill*

arbeta med integreringen. Har chefernas olika uppfattningarna andra orsaker? Jag ber sektionschef nummer 2 utveckla svaret.

”Det krockar ju med vår dagliga verksamhet egentligen. Det är mer mjuka frågor. Det kan ju hamna i konflikt med produktionen. Det tar ju tid. Och det står ju i konflikt med andra saker som vi ska göra, språket, kundfokus, säkerheten, statstjänstemannarollen, de mjuka frågorna jobbar jag med på sektionsmötena (...)

(Sektionschef, 2).

Sektionschefens beskrivning av integreringen som i konflikt med statstjänstemannarollen får mig att undra hur det är möjligt att uppfattningen om ett regeringsdirektiv står så långt ifrån den ursprungliga tanken med strategin? Slutsatserna ifrån Callerstig & Lindholm (2011) och Alnebratt & Rönnblom (2016) forskning om en oförståelse som omgärdar integreringen verkar även ha infunnit sig på Skatteverkets lokalkontor i Göteborg. Alnebratt & Rönnblom menar att oförståelsen beror på avsaknaden av en tydlig problemformulering i direktiven ifrån politikerna. Jag kan heller inte hitta någon sådan i myndighetens handlingsplan. Handlingsplanen nämner inte att strategin är ett systemförändrande arbete med en ambition om att transformera verksamheten. Jämställdhet har presenterats som något som ska finnas med i de anställdas vardag men inte *hur* eller *varför*. Oförståelsen förstärks av det faktum att myndigheten ännu inte har instrument för att följa upp arbete eller initiativ. Det bidrar till, i en organisation där verksamheten går ut på att mäta, att inga åtgärder tas. Det som inte går att mäta finns inte, görs inte. Jämställdhet blir en fråga i kontrast till de dagliga mätbara arbetsuppgifterna och tolkningen om att det går i konflikt med sektionschefens arbetsuppgifter är inte alltför långt borta. I linje med vad Callerstig & Lindholm (2011) visar på leder det till att jämställdhet får stå tillbaka för andra krav som går att mäta vilket syns i sektionschefernas svar om hänvisningen till tidsbrist. Att sektionschefen listar flera frågor vilka alla ska tas hänsyn till och upplevs vara i konflikt med integreringen visar på det som Stensöta (2009) i sin rapport beskriver som perspektivträngsel och aktualiserar frågan om organiseringen utav jämställdhetsintegreringen. Det är här på lokalkontoret i Göteborg som konsekvenserna av makronivåns breda formuleringar blir synliga.

Att formulera och motivera integreringen som en effektiviserande åtgärd till varför jämställdhetsperspektivet är viktigt kan möjligtvis utgöra ett incitament för de anställda att implementera perspektivet. Formuleringen inordnar integreringen i en nyliberal ordning som starkt influerar svenska myndigheter som Skatteverket och dess aktörer, vilka påverkas av det sociala

landskap de lever och existerar i. Verloo (2001) förklarar inordningen av förändringen i de existerande strukturerna som att den förändrar genom att tala ”ordningens språk”. Genom att formulera integreringen som ett sätt att göra verksamheten mer effektiv avpolitiserar frågan om jämställdhet, precis som Rönnblom (2011) visar på och kan på så vis möjligen bli mer legitim för de anställda på Skatteverket att arbeta med. Särskilt eftersom att frågan genom att avpolitiserar flyttar sig längre ifrån ord som makt, konflikt och könsmaktsordning vilket därför även borde avstyra motstånd. Å andra sidan ska den politiska konflikten och åsikterna om jämställdhet *inte* utspelas hos byråkratins aktörer. Därav borde en avpolitisering av frågan inte behövas.

Enligt översättningsteorin (1996) tar förändringen i och med översättningen av den inte slut vid sektionschefens tolkning. Det görs ytterligare en tolkning av integreringen när sektionscheferna för ut budskapet till sina anställda. Deras tolkningar kommer att vara avhängiga sektionschefens tolkning eftersom att idén förpackas till en ny artefakt som ska vidare till nästa aktör vilket aktualiserar sektionschefens utrymme att hindra och möjliggöra förändringsarbetet. Om sektionscheferna förmedlar att integreringen är i konflikt med produktionen och verksamheten kommer de anställda ”under” sektionscheferna inte att ges incitament för att arbeta med förändringsprocessen.

”Det tror jag kanske är en utav de stora grejerna. Inte att folk känner att det är ett problem så men just tidsmässigt för det finns ju liksom perioder då man har väldigt, väldigt ont om tid och det vet jag ju själv alltså man har mycket att göra som man inte riktigt hinner med och då är det ju klart att alla sådana här oavsett om det är jämställdhet eller om det är annan information eller liksom saker *som är utanför ens arbete* <sup>5</sup>blir ju ett problem men det har väl inte så mycket att göra med sakfrågan egentligen utan bara mer att det inte är, inte är arbetstid utan att man måste ta bort arbetstid”

(Skattehandläggare).

Skattehandläggaren har efter att ha blivit introducerad till integreringen ifrån sin sektionschef tidigare under året (2015) uppfattat att jämställdhetsarbetet ska ske vid sidan av den *riktiga* arbetstiden. Möjligtvis därför att handläggaren tagit emot idén översatt som en förändring som krockar med verksamheten.

---

<sup>5</sup> Egen kursivering

## 6.2 Den mjuka frågan

En framträdande uppfattning på lokalkontoret i Göteborg är hur förändringsprocessen på grund av att den handlar om jämställdhet kopplas samman med mjuka frågor. Att beskriva jämställdhet som en mjuk fråga är i sig inte problematiskt. Problemet uppstår i och med den status och prioritering som förändringen tilldelas i och med uppdelningen av organisationens verksamhet i mjuka och hårda frågor där det som uppfattas som mjukt ges lägre prioritet. Uppdelningen av hårda och mjuka frågor görs utav samtliga informanter vilka framställer den som naturlig. Den kommenteras av rekryterarna då de ifrågasätter varför de inte givits mer ansvar över arbetet i och med att jämställdhet är ”deras fråga”. Här följer rekryternas uppfattningar om arbetet.

”Nu vet jag ju inte i stort hur man pratar om det. Jag vet ju bara vad vi får till oss på personalenheten och jag är inte så säker på att det är någon jättefråga ute i organisationen. Vi önskar ju alltid att våra frågor ska prioriteras, det gör de ju inte alltid”

(Rekryterare, 3 ).

”Vi har ganska mycket att göra, folk är så uppe i produktionen. Så att sådana här saker blir ju nedprioriterade tror jag både från individ och organisationens sida, så det behövs nog tydliga mål”

(Rekryterare, 2).

Översättningsteorin betonar sammanhanget för tolkningen. Med hänsyn till det sammanhang som de intervjuade aktörerna befinner sig i är uppdelningen i hårda och mjuka frågor inte förvånande. Rekryterarna på personalenheten kommer främst i kontakt med övriga myndigheten och de ”hårda frågorna” när det ska anställas en ny person. Jag tolkar uppdelningen i mjuka och hårda frågor som en könad uppdelning i maskulint och feminint där de mjuka frågorna är feminina och hårda frågor görs till motsatsen och symboliserar maskulina värden. Rekryterarnas svar visar hur produktionen rankas högre än de ”mjuka frågorna” vilket vid tidsbrist leder till en kamp om frågornas utrymme där de maskulina produktionsvärdena blir de som alltid går före. Uppdelningen speglar Hirdmans (2003) genusordning och den isärhållning som de anställda genom sina handlingar och organisering av arbetet ger upphov till. Det tycks vara svårt att fokusera på jämställdhet och produktion. Uppfattningen om att frågorna inte går att integrera bidrar till legitimeringen av att de maskulina värdena har högre status. Uppdelningen av arbetet blir till en genusgörande process i vilken jämställdhetsintegreringen införlivas. Prioriteringen som görs inom

organisationen förstärks av avsaknaden av mätinstrument för jämställdhet vilket ställer frågan om förutsättningarna för integreringen inom myndigheten på sin spets.

### 6.3 Förtjänst och skicklighet

I följande del besvaras uppsatsens andra frågeställning. *Hur ser de intervjuade på rekryteringsprocessen?* Genom att ta del utav de anställdas beskrivningar om hur rekryteringsprocessen går till har jag studerat genusgörande praktiker och hur de återskapas i rekryteringsprocessen. Den empiri jag tolkar är ifrån intervjuerna med sektionscheferna och rekryterarna eftersom att det är dem som är inblandade i rekryteringsprocessen.

Inför varje ny *extern* rekrytering är flera positioner inblandade. Den sektionschef som får klartecken att anställa tar kontakt med HR avdelningen, för att avropa stöd. HR-avdelningen ansvarar för utformning av annons och uppstart av rekryteringsprocessen. Sektionscheferna har olika mycket inblandning i processen inför intervjuerna eftersom att det är upp till respektive chef hur delaktig den vill vara. Vid intervjutillfället sitter cheferna i princip alltid med. Här nedan följer citat ifrån de intervjuade rekryterarna om hur de upplever rekryteringsprocessen.

”Man får ibland sätta ner foten i relationen till rekryterande chef. Eller att vara tydlig med det här med förtjänst och skicklighet. Det brukar inte vara så mycket motstånd. Där har man som rekryterare en roll att bevaka kan jag tycka, att man inte kan köpa vad som helst i de diskussionerna”

(Rekryterare, 2).

”Ofta är det lite kohandel när det kommer till urval, det ska vara en schysst person. Vadå schysst person?! Den här har gjort det här, den här det här, ”Inga tråkiga människor”. Det måste vara exakt. Det kan inte vara 160 poäng när det står 180 poäng för då åker vi dit. Man kan både överklaga en anställning och kräva skadestånd. Det får inte vara en annan utbildning. Cheferna har en mer egoistisk syn, de bedriver verksamhet. Här är det mer jag som är dörrvakt”

(Rekryterare, 1).

”Tidigare så var det väldigt mycket så att cheferna sket i meriterna och gick på andra urvalskriterier som trevligt brev, inte trevligt brev, snyggt foto, inte snyggt foto, den här personen känner jag, den här personen har konstigt namn osv. Men vi har ändrat om, med urvalsfrågor och poängsättning, det var ingen beräknad effekt men vi har lagt dem i mappar.

Då har jag börjat styra cheferna lite, titta i den där mappen för där har jag lagt dem som är aktuella, de andra behöver du inte titta i. Och konstigt nog lyder de. Det är jättebra, där kan vi gå på de sakliga meriterna och inte titta på ovidkommande saker så jag tycker att urvalen har blivit bättre det senaste året. Innan tyckte jag de kunde vara ganska jobbigt, det kom mycket konstiga tankar där”

(Rekryterare, 3).

Rekryterarna uppfattar att deras arbete till stor del går ut på att sätta ner foten i relation till sektionscheferna när de kommer med ovidkommande önskemål kring de arbetssökande. Det verkar som att det går att urskilja en stolthet i att hålla hårt på principerna om förtjänst och skicklighet. Beskrivningen av rekryteringsprocessen visar på förekomsten av diskriminering mot personer med ”konstiga namn”, vilket vi kan anta handlar om rasism. För att komma runt chefernas önskemål använder rekryterarna olika strategier. Exempelvis genom att dela upp de arbetssökande i mappar.

”Vi gör alltid så. Cheferna får ju säga sitt, och de tyckte hon var en jättebra person. Men hon hade ju en jättestor mage då och skulle inte hinna börja innan hon skulle vara mammaledig. Om vi tänker bort magen då, hur hade ni bedömt då. Kvalifikationerna fanns ju där. Då hade vi ett resonemang. Vi har ju ingen beslutanderätt som HR konsulter eller rekryterare, men vi ger ju råd. Då satte jag ner foten och sa att jag inte kommer stödja er i en eventuell överklagan utan den sitter ni på själva och då valde man att anställa och hon tackade ja. Så fick man ju även chans att anställa en vikarie, och vid tiden för att den gick ut fanns nya platser lediga så win win”

(Rekryterare, 3).

Under intervjuerna beskrev rekryterarna olika problematiska situationer de hamnat i med sektionscheferna. I ovanstående citat återger rekryterare 3 hur hen med stöd i i byråkratins formella regelverk och hotet om att inte stödja en överklagan lyckas undanstyra diskriminering gentemot den gravida kvinnan. Återigen får rekryteraren använda sig av strategier för att säkerställa att svensk lagstiftning åtföljs. Liksom Due Billing (1994) skriver är byråkratin inte enbart en hierarkisk organisation som motarbetar kvinnor. Tvärtom tycks det formella regelverket ha lett till att kvinnor blir anställda i högre grad än män eftersom att rekryterarna håller hårt på principerna förtjänst och skicklighet och kvinnor generellt är de som bäst når upp till de satta kraven. I beskrivningarna av rekryteringen menar jag att vi finner en del av förklaringen till varför myndigheten har en majoritet kvinnor anställda.

När intervjupersonerna refererar till hur ”det tidigare såg ut” åsyftas den rekryteringsmetod



som användes förr. Den kompetensbaserade intervjutekniken är en förändring som införts i led med att jämställdhetsintegrera verksamheten. Enligt rekryterarna utbildades de i den nya metoden under tidig vår 2015 och har därefter arbetat med den. Den nya metoden ska säkerställa att kandidaterna får samma frågor vid intervjutillfället och därmed blir kandidaterna bedömda på lika villkor. När vi under intervjuerna frågade rekryterarna om varför det införts en ny intervjuteknik kopplade ingen den nya intervjumetoden till jämställdhetsintegreringen. Budskapet om varför den nya metoden införts verkar ha försvunnit.

#### 6.4 ...och kön?

För att finna genusgörande processer, vilka oftast är dolda för en utomstående betraktare, tar jag utgångspunkt i statistik ifrån Skatteverket och använder mig av Ackers (1990) första analytiska nivå vilken beskriver hur arbetsdelning utefter kön ofta präglas av en könad dimension. Statistiken visar inte enbart på en könssegregerad organisation sett till helheten. Segregeringen finns även inom organisationen på så vis att kvinnor och män återfinns på olika avdelningar och arbetar med olika arbetsuppgifter. Männerna på huvudkontoret utgör nästan hälften av de anställda men utgör inom organisationen i helhet en ungefärlig tredjedel. Ackers (1990) andra analytiska nivå beskriver hur organisationen kan använda sig av symboler och bilder för att rättfärdiga eller motsätta sig könsfördelningen vilket för mina tankar till myndighetens slogan. De är en organisation som är ”hjälpssamma, offensiva och pålitliga”. Möjligtvis förs tankarna hos de inblandade i rekryteringsprocessen, till typiska egenskaper för gruppen kvinnor. Jag tolkar Ackers andra analytiska nivå som att den inte *avgör* könsfördelningen eller anledningen till den men att symbolik och slogans kan förstärka. Vidare menar Acker (1990) att en kartläggning av hur organisatoriska ramar såsom arbetsdelning, vem som har vilka arbetsuppgifter och vem som ges tillträde till positioner är grundläggande för att förstå ojämställdhet och hur organisationen bidrar till att upprätthålla och reproducera den. Jag använder mig av Ackers (1990) tredje och fjärde analytiska nivåer med vilka jag försöker identifiera dessa processer.

”Sen så har vi interna sökningar, chefsbiten går vi internt, det är en karriärväg. Samma sak som verksamhetsutvecklare, controller, analytiker kräver en gedigen kunskap om verksamheten, då går vi nästan bara på intranätet. Då lägger vi nästan aldrig externt”

(Rekryterare, 1).

Jag frågar samma person vad den menar att en jämställdhetsintegrering eventuellt skulle kunna förbättra angående rekryteringen. Rekryteraren svarar att,

”Vi har massa uppdrag och befogenheter som inte är rent formella, när man söker internt. Hur tänker chefen där? Vilka premieras? Att man har en tanke att låta folk kliva fram. Att man inte låter sina förutfattade meningar styra i dem lägena. Sånt kan det vara exempelvis”  
(Rekryterare, 1).

Utifrån de beskrivningar av rekryteringsprocessen jag får ta del av står det klart att den interna och externa rekryteringsprocessen går till på olika sätt. Mot bakgrund av rekryterarnas tidigare svar om hur de använder strategier och sätter ner foten gentemot sektionschefernas krav om schyssta personer blir det tydligt hur förutfattade meningar lyckas få genomslag i den *interna* rekryteringen. En utav informanterna berättar att det ibland redan är bestämt i fikarummet vem som blir nästa chef. I den interna rekryteringen är det de informella kraven som styr. För att komma åt dessa krav frågade jag informanterna om hur de såg på könsfördelningen. Under intervjuerna framkom en samstämmig uppfattning ifrån informanterna om könsfördelningen. Obalansen uppfattades inte som ett direkt problem, men både rekryterare och sektionschefer menade att det vore önskvärt ifall fler män sökte sig till myndigheten. De menade även att övervikten av kvinnliga anställda kunde förklaras med att myndigheten som arbetsgivare och positiva inställning till deltid och föräldraledighet attraherar kvinnor framför män.

”Det har jag också funderat på. Det handlar nog om arbetsmiljön, det kanske inte bara är positivt men med strukturen här på Skatteverket kan man ha en balans i livet. Det är lättare att kombinera med ett huvudansvar i hemmet. Sedan får man inte lika mycket betalt men det är också något som kanske oftare kvinnor accepterar och därför blir det nog fler kvinnor här. Sedan kommer ju kvinnor starkt i områdena juridik och ekonomi utbildningsmässigt, de är också de som oftast gör färdigt sin utbildning. Och det är mest kvinnor som söker och oftast de som bäst möter de kravprofiler som vi har. Många delar tror jag”

(Rekryterare, 2).

När de formella kriterierna slutar att gälla i den interna rekryteringen leder det till att förutfattade meningar om de sökande kommer fram. Vad som händer när kvinnor så tydligt kopplas samman med en vilja att kombinera barn och familj är att männen framställs som den direkta motsatsen till den deltidsarbetade mamman och därför som den mer lämpliga kandidaten för chefsposten. Rekryterarna berättade även om att det dröjer längre för kvinnorna på arbetsplatsen att söka sig högre upp i organisationen. Män vill snabbare uppåt. Här vill jag belysa hur mönstret som rekryterarna identifierat är en genusgörande process. I Ackers (1990) fjärde analytiska nivå tar hon

upp ”the internal mental work” vilket görs av de anställda. Föreställningarna som ges uttryck för i citatet om hur kvinnor och män är internaliserade av de anställda vilka kommer att handla därefter.

”Alltså, eftersom man inte ska ta hänsyn till det (syftar på kön i rekryteringsprocessen). Till exempel ”här vill vi anställa manliga jurister”. Vi anställer ju på kompetens. Lagen om offentlig anställning skicklighet och förtjänst. Därför blir ju det svårt. Det kan jag inte svara på, kanske i kompetensprofilen men då börjar vi ju prata kön. Vi styr ju inte verksamheten så att vi ska ha 50/50”

(Sektionschef, 2).

Citatet ger uttryck för en övertro på begreppen kompetens, förtjänst och skicklighet som vore de helt genusneutrala. Joan Acker (2006) menar att begrepp som kompetens, och i fallet med Skatteverket, förtjänst och skicklighet inte automatiskt är fria ifrån värderingar och fördomar. Jag tolkar meningen ”*då börjar vi ju prata kön*” som att det bör undvikas då det är negativt att prata kön. En förklaring till varför kan vara den genusneutralitet som omgärdar begreppen ”förtjänst och skicklighet”. Den utbredda uppfattningen gör att rekryteringsprocessen i sig uppfattas som en genusneutral process vilket gör att det inte är legitimt att prata kön. Situationen blir nästintill paradoxal, hur ska de anställda kunna arbeta med jämställdhet i en verksamhet där det inte pratas kön? Jämställdhetsintegreringen lyckas inte bryta denna könsneutrala praktik eftersom den inte når fundamentala organisatoriska ramar som förtjänst och skicklighet. Jämställdhetsintegreringen är inte ämnad att ersätta lagen om offentlig anställning. De beslut som fattas i rekryteringsprocessen ska liksom verksamhetens övriga beslut omgärdas av en jämställdhetsanalys. Någon sådan görs i nuläget inte på grund av synen på kompetenskriterier som neutrala och som en åtgärd som säkerställer att diskriminering inte förekommer. Att frågorna som rekryteraren ställer till de arbetssökande är desamma innebär inte att svaren tolkas likadant. För att exemplifiera vill jag lyfta ett citat som svarar på frågan om anonymiserade rekryteringsprocesser. Det exemplifierar det av Hirdman (2003) beskrivna genussystemet om hur kön ordnar vår verklighet. Jag vill lyfta det som ett exempel på hur kön spelar roll på ett närmast omedvetet plan men som ett starkt organiserande element på arbetsplatsen.

”Nej nu finns det ju ett försök som gjordes som inte var så lyckat, inte hos oss. Det hade inte gett så mycket. Ibland när man läser en ansökan känner man att någonting skaver, och så tittar man och ser att det är en kvinnas ansökan man läst när man föreställde sig en mans ansökan. Då någonstans faller inte bitarna på plats, kanske olika typer av ord. Vad skulle jag

nu säga med det. När man får den uppfattningen fel. Någonstans finns det väl skillnader (...)"

(Rekryterare, 2).

Rekryteraren själv tolkar sin känsla av skav som att män och kvinnor använder olika ord. Med utgångspunkt ur Ackers (1990) menar jag att skillnaden återfinns i hur vi bedömer ord olika utifrån en föreställning om vem det är som skriver eller talar.

## 6.5 Skatteverkets status-quo keepers

Uppsatsens tredje frågeställning, *vad för slags förändring respektive återskapande praktiker kan urskiljas?* Kommer att besvaras i följande stycke. Här kommer jag också att diskutera eventuella motståndspraktiker som jag identifierat hos aktörerna. Status-quo keepers, de av Ingrid Pincus (2002) definierade aktörerna som hindrar jämställdhetsarbete är i min uppsats de aktörer som jag tolkar gör motstånd mot förändringsprocessen. Citatet nedan exemplifierar hur det kan ta sig uttryck genom en beskrivning av vad jämställdhetsintegreringen innebär för hen i det dagliga arbetet.

"Nu är det ju egentligen medvetandegöra problematiken om det nu uppfattas som problem då. Och (anonymiserat) har ju uppdrag då på kontoret och jag tror på regionerna att visa ett antal filmer då, jag vet inte om ni har haft tillgång till dom då, b.l.a i bemötande då, att både kvinnor och män hos oss agerar olika om det är en man och kvinna som är besökare hos oss och det är ett sätt att medvetandegöra de skillnader, de normer, som tydligen finns, oskrivna normer som finns i samhället då"

(Sektionschef, 1).

I och med problemformuleringen som en effektiviserande åtgärd är det oklart vad det är som egentligen är problemet. För informanten är det inte ens självklart "om det nu uppfattas som problem" vilket visar på den problematik som Alnebratt & Dahlgren (2015) pekar på. Samtidigt som ojämställdheten i samhället försvårar arbetet med integreringen upplevs jämställdhet vara ett icke-problem, en icke-fråga. "Vi" är redan jämställda. Uppfattningen hindrar ett jämställdhetsarbete men även det motstånd som informanten ger uttryck för genom sin formulering "som tydligen finns" visar på hur informanten inte verkar tycka eller uppleva att samhället är ojämställt vilket aktualiserar dens subjektsposition och för mina tankar till avsaknaden av ett intersektionellt perspektiv i myndighetens arbete med integreringen. Citatet går i linje med Callerstigs (2014)

forskningsresultat som visar på hur mottagandet av integreringen blir villkorat när den omskrivs som en förändring som inte syftar till att belysa den underliggande konflikten mellan könen, när det i själva verket är just den som jämställdhetsarbetet vill lösa. Eftersom att jämställdhetsfrågan avpolitiserats så till den grad att det handlar om mätbara faktorer vill jag beskriva jämställdhet på Skatteverket som avkonfliktiserat. Det leder till att motstånd inte förväntas förekomma men förekommer likväl. Motståndet ges dessutom utrymme när aktörerna ges utrymme till egen tolkning på grund av de breda formuleringarna av de jämställdhetspolitiska målen på makronivå, liksom Wittbom (2009) visar. Pincus (2002) identifierar hur motstånd gentemot jämställdhetsreformer är ett reellt problem i den mening att dessa uppfattningar faktiskt hindrar en förändring att ta form och bör tas på allvar och bemötas.

Mot bakgrund av uppsatsens tidigare resultat där produktionen beskrivs som det centrala i verksamheten blir jag förvånad när jag under mitt researcharbete efterfrågade mer detaljerad statistik över könsfördelningen ifrån sektionerna och fick till svar att det inte fanns. Under intervjun med Lilieqvist lyfter jag frågan och hon bekräftar saken. Enligt Lilieqvist finns det inte fördjupad statistik eftersom att sektionerna inte har tagit fram någon. Detta trots att det varit ett krav i regleringsbrevet ifrån regeringen under lång tid. Enligt Pincus (2002) definition av status-quo keepers skulle även de chefer som inte tar fram statistik kunna placeras in i den gruppen. Statistik är ofta en grund till fortsatt jämställdhetsarbete. I och med att statistiken inte tas fram försenas arbetet och cheferna ser till att status-quo upprätthålls. Det ovanstående citatet och uppgifterna om avsaknaden av statistik kan även tolkas utifrån vad Benschop & Verloo (2012) lyfter som hindrande för jämställdhetsintegreringen, ”the regular actors”. Individerna inom organisationen och deras existerande värderingar liksom de institutionella faktorer som organisationen lyder under och som bestämmer hur arbetet är organiserat. De regular actors agerar genom återskapande och upprätthållande av praktiker till att integreringen faller in i en existerande arbetsdelningen av hårda och mjuka frågor och lyckas därför heller inte att transformera verksamheten. Att det är just de ”mjuka frågorna” och arbetet med jämställdhet som vid tids- och resursbrist blir det som prioriteras bort signalerar, för att låna Yvonne Hirdmans ord, ”*som om jämställdhet vore ett lyxproblem*” (Hirdman, 2014:124).

Ur praktikerna urskiljer jag även förändring. Exempelvis den medvetenheten som finns hos rekryterarna vilka använder sig av olika strategier för att navigera genom sektionschefernas fördomar. Strategierna kan beskrivas som en mental medvetenhet kring vad som är problemet, där aktörerna utifrån sin position möjliggör en förändring genom användningen av strategier och skapandet av allianser gentemot sektionscheferna (Acker, 1990). Rekryterarna kan på så vis bryta

stereotypa föreställningar. Å andra sidan är det särskilt i rekryteringsprocessen genom tal, tankar och bilder som uppfattningen om kvinnor och män som fundamentalt olika individer kommer till uttryck. Kvinnor och män uppfattas arbeta på myndigheten av olika anledningar. Frågan om varför kvinnor inte avancerar såsom män görs de *själva ansvariga för*. I mitt empiriska material har jag, stereotypa återskapande praktiker till trots, identifierat potential till förändring hos HR-avdelningen. Möjligheten till förändring hindras av hur arbetet på myndigheten är organiserat och att något större ansvar att arbeta med förändringen inte förlagts på HR-avdelningen vilket motiveras med att hela verksamheten ska jämställdhetsintegreras. Jämställdhet ska inte vara ett sidoordnat projekt. Men det finns ingen motsättning i att ge ADMA mer ansvar och tillgång till positioner vilka kan möjliggöra en förändring och samtidigt arbeta med att integrera jämställdhet i övriga verksamheten. Som jag tidigare nämnt analyserar jag även översättningsmodellen ur ett genusperspektiv vilket aktualiserar frågor om vem som ges *tillgång* till tolkning, vems tolkning som blir den styrande i vem som ges utrymme att förändra. Utifrån resultatet är det tydligt att utrymmet inte förlagts hos rekryterna vilka också är de som öppnar upp för en reell förändring av verksamheten. Det är knappast en slump att de vars positioner inte har tillgång till förändring är de feminint genusmärkta.

## 7. Slutsatser

För att sammanfatta vill jag återknyta till min inledande fråga, varför är myndigheter i Sverige i dag (2016) inte jämställdhetsintegrerade trots tjugo år av arbete? En del av svaret finner vi genom att besvara syftet. Rekryteringsprocessen på lokalkontoret i Göteborg har inte förändrats särskilt efter att arbetet med integreringen påbörjats. En ny kompetensbaserad intervjuteknik har införts men informanterna kopplar inte förändringen till integreringen. Varför är tydligt. Förutsättningarna för integreringen att kunna slå rot avgörs på tre olika nivåer vilka skulle kunna delas upp i makro, meso och mikro. Problemet på makronivån återfinns i hur Sveriges organisering av det jämställdhetspolitiska arbetet ser ut. Möjligtvis hade kraven som hörs om en jämställdhetsmyndighet (Alnebratt & Rönnblom, 2016; SOU, 2015:86) kunnat åtgärda detta. Organiseringen får konsekvenser för hur myndigheten förstår, förpackar, motiverar och *möjliggör* integreringen. Bristerna får konsekvenser för hur tjänstemännen på mikronivån uppfattar förändringsarbetet. Integreringen uppfattas som en mjuk fråga, en fråga som ibland dammas av och finns som ett tänk. Den uppfattas även som i konflikt med myndighetens produktion. Brister i problemformuleringen och uppfattningen om det redan jämställda Sverige leder till en oförståelse kring vilket problem integreringen ämnar att lösa.

De genusgörande processerna utgör en del i vad som hindrar integreringen från att implementeras. Integreringen når inte fundamentala delar av rekryteringsprocessen eftersom organisationen och rekryteringsprocessen uppfattas vara genusneutral. Resultatet visar hur tjänstemännens uppfattningar får konsekvenser för jämställdhetsintegreringens förutsättningar vid implementeringen. Byråkratins aktörer, även beskrivna som "the regular actors" tolkningar ges för stort utrymme vid förändringen vilket möjliggör motståndspraktiker men även praktiker där jag identifierar förändring.

För att förstå tolkningarna är det viktigt att förstå det sammanhang som myndigheten och dess aktörer befinner sig i. En rådande samhällsordning starkt influerad av kapitalism och premieringen av ekonomiska värden. En ordning som påverkar flera delar av individens liv vilket tar sig uttryck i en arbetsplats med tjänstemän där få verkar bekymrade över värderingen av frågor där det som rör mellanmänniska relationer prioriteras bort till förmån för effektivitet och produktion. Ordningen framstår som naturlig. Lika naturlig framstår och upplevs det genussystem som genomsyrar samhället, ett system som ofta är djupt internaliserat hos individen. Det är viktigt att påpeka att förståelsen för jämställdhet och jämställdhetsarbete påverkas av vår förståelse av kön (Connell, 2006). En faktor som får stor inverkan på arbetets utförande på mikronivån men som kanske hittills inte utforskats tillräckligt? Wittbom (2009) talar om sprickor som blir synliga och det är just här jag menar att dessa sprickor syns allra mest. Tjänstemännens uppfattningar får direkt påverkan på det utförda arbetet, särskilt de i chefsposition vilket aktualiserar den maktposition de innehar.

Slutligen, uppsatsen har inga anspråk på att kunna förklara könssegregationen inom myndigheter, eller ens Skatteverket. Jag har under relativt kort tid studerat de positioner som är inblandade i rekryteringsprocessen till olika skattekontor i Göteborg. Jag har funnit att det finns genusgörande processer inom organisationen som ger upphov till olika konsekvenser för män och kvinnor. Jag har identifierat hur olika formella och informella regler gäller för intern respektive extern rekrytering och vilka följder detta får för vilka som anställs och vilka som tillåts klättra inom organisationen. Under arbetet har jag identifierat en binär syn på kön med föreställningen om att enbart två könsidentiteter existerar, vilket jag hoppas att ett större fokus på en intersektionell jämställdhetsintegrering kan problematisera. Även uppsatsen brister i avsaknaden av det intersektionella perspektivet vilket kunnat identifiera och problematisera hur myndigheten tänker kring mångfald i rekryteringsprocessen. Jag uppmanar myndigheten att fortsätta utreda vilka som ges möjlighet till utveckling och befordran och på vilka grunder detta sker. Myndigheten bör se över den interna rekryteringsprocessen för att minimera att informella regler blir rådande, regler som ofta

innebär att kvinnor får stå tillbaka för så kallade ”schyssta personer”. Jag har inte gjort några observerande studier vilket med fördel är en metod som används vid just genusanalyser i organisationer. Jag vill därför uppmuntra till framtida etnografiska studier vilka kan kartlägga fler dolda genusgörande processer i organisationen. Jag uppmuntrar även vidare forskning att studera jämställdhetsintegreringen utifrån en mikronivå med en mer interaktiv ansats. Trots att flera miljarder svenska kronor satsas på jämställdhet ser vi inte skymten av en jämställdhetsrevolution. Det står klart att en förändring av hur det jämställdhetspolitiska arbetet är organiserat måste ske, om inte, riskerar jämställdhet att fortsätta vara egentligen integrerat.



## 8. Källförteckning

- Acker, Joan (2006) Inequality regimes, Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender and Society*, Vol. 20, No. 4 pp. 441-464.
- Acker, Joan (1990) Hierarchies, Jobs, Bodies: A theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, Vol. 4 No. 2, June 1990 139-158. Sociologists for women in Society.
- Alnebratt, Kerstin & Rönnblom, Malin (2016) *Feminism som byråkrati: jämställdhetsintegrering som strategi*. Leopard förlag, Stockholm.
- Alnebratt, Kerstin & Dahlgren, Lillemor (2015) Återrapportering av JIM 2013-2014. Stöd till 18 myndigheters arbete med jämställdhetsintegrering. Nationella sekretariatet för genusforskning.
- Andersson, Ragnar (2011) *Mainstreaming av integration. Om översättning av policy och nätverksstyrning med förhinder inom den regionala utvecklingspolitiken, 1998 - 2007*. Doktorsavhandling. Linköping studies in Arts and Science No. 531. LiU Tryck, Linköpings Universitet.
- Amundsdotter, Eva (2010) *Att framkalla och förändra ordningen: [aktionsorienterad genusforskning för jämställda organisationer]*. 1. uppl. Stockholm: Gestalthusets Förlag.
- Benschop, Yvonne & Verloo, Mieke (2012) *Gender Change, Organizational Change, and Gender Equality Strategies*, i *Handbook of Gender, Work and Organization*. (red) Jeanes, Emma, Knights, David & Yancey Martin, Patricia.
- Callerstig, Anne-Charlott (2014) *Making equality work: Ambiguities, conflicts and change agents in the implementation of equality policies in public sector organisations*. Linköping Studies in Arts and Science No. 607. Linköping University, Department of Thematic Studies – Gender Studies Linköping 2014. LiU-Tryck, Linköping.
- Callerstig, Anne-Charlott & Lindholm Kristina (2011) *Det motsägelsefulla arbetet med jämställdhetsintegrering*. Tidskrift för genusvetenskap Nr 2-3.
- Connell, Raewyn (2006) *Glass Ceilings or Gendered Institutions? Mapping the Gender Regimes of Public Sector Worksites*. Public Administration Review. University of Sydney.
- Czarniawska, B & Sevón, G (1996) *Translating organizational change*. Berlin: De Gruyter.
- Czarniawska, B & Joerges, B (1996) *Travel of ideas*. I Czarniawska, B. & Sevón, G. (Red.). *Translating Organizational Change*. Berlin: De Gruyter.
- Daly, Mary (2005) *Gender Mainstreaming in Theory and Practice*. Oxford University Press pp. 433-450. doi:10.1093/sp/jxi023.

Due Billing, Yvonne (1994) *Gender and Bureaucracies - A Critique of Ferguson's The Feminist Case Against Bureaucracy*. Gender, Work and Organization. Vol 1, No. 4, October 1994.

Ejvegård, Rolf (2009) *Vetenskaplig metod* 4.e upplagan. Studentlitteratur AB Lund.

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (red.) (2012). Gemzøe, Lena (2002). *Feminism*. Stockholm: Bilda

Giddens, Anthony & Griffiths, Simon (2007). *Sociologi*. 4., omarb. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Handlingsplan för jämställdhetsintegrering på Skatteverket 2015-2018. Diarienummer: 131 508863-15/113. 2015-10-01.

Hirdman, Yvonne (2014) *Vad bör göras? Jämställdhet och politik under femtio år*. Stockholm: Ordfront.

Hirdman, Yvonne (2003). *Genus: om det stabila föränderliga former*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber

Holgersson, Charlotte, Wahl, Anna, Höök, Pia & Linghag, Sophie (red.) (2011). *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*. 2., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Kvale, S (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund

Lag om offentlig anställning: (SFS 1994:260)

Mazey, Sonia (2000) *Introduction: Integrating gender - intellectual and "real world" mainstreaming*. Journal of European Public Policy, 7:3, 493-493. DOI: 10.1080/13501763.2000.11500071.

Norrbín, Camilla & Olsson, Annika (2010) *Forskning saknas. En kunskapsöversikt över forskningsfältet jämställdhetsintegrering*. JÄMI rapport 3/10. Nationella sekretariatet för genusforskning Göteborgs Universitet.

Pincus, Ingrid (2002) *The Politics of Gender Equality Policy. A study of implementation and Non-implementation in Three Swedish Municipalities*. Doktorsavhandling Örebro Universitet.

Pincus, Ingrid (1997) *Manligt motstånd och ambivalens till jämställdhetsreformer*. Kvinnovetenskapligt forums skriftserie nr 5. Högskolan i Örebro.

Rönblom, Malin (2011) *Vad är problemet? Konstruktioner av jämställdhet i svensk politik*. Tidskrift för genusvetenskap nr 2-3 pp.35-55.

Skatteverket.se (elektronisk källa) <http://www.skatteverket.se/omoss/omskatteverket.4.65fc817e1077c25b832800015922.html> Avläst 2016-11-15.

Squires, Judith (2005) *Is Mainstreaming Transformative? Theorizing Mainstreaming in the Context of Diversity and Deliberation*. Social Politics: International Studies in Gender, State and Society, Volume 12, Number 3, Fall 2005, pp.366-388.

- Stensöta, Helena (2009) *Jämställdhetsintegrering i statliga myndigheters verksamhet*. Program JÄMI, Jämställdhetsintegrering i staten vid Nationella sekretariatet för genusforskning vid Göteborgs Universitet.
- Stridh, Anders & Wittberg, Lennart (2015) *Från fruktad skattefogde till omtyckt servicemyndighet*. Göteborgstryckeriet 2015.
- SOU 2015:86 *Mål och myndighet - En effektiv styrning av jämställdhetspolitiken*. Slutbetänkande, Stockholm, 2015. ISBN 978-91-38-24354-1.
- SOU 2014:30. *Jämställt arbete? Organisatoriska ramar och villkor i arbetslivet*. Forskningsrapport till Delegationen för jämställdhet i arbetslivet. Stockholm 2014. ISBN 978-91-38-24111-0.
- SOU 2014:81 *Yrke, karriär och lön - kvinnors och mäns olika villkor på den svenska arbetsmarknaden*. Stockholm 2014. ISBN 978-91-38-24200-1.
- SOU 2007:15 *Stöd för framtiden - om förutsättningar för jämställdhetsintegrering*. Stockholm 2007. ISBN 978-91-38-22695-7.
- Trost, Jan (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur AB Lund.
- Verloo, Mieke (2001) *Another Velvet Revolution? Gender Mainstreaming And The Politics Of implementation*. IWM Working Paper No. 5/2001. Vienna 2001.
- Vetenskapsrådet (2011) *God forskningssed (elektronisk resurs)*. Stockholm: Vetenskapsrådet
- West, Candace & Zimmerman, Don. H (1987) *Doing Gender*. *Gender & Society*, Vol.1 No. 2, June 1987 125-151.
- Wittbom, Eva (2009). *Att spränga normer [Elektronisk resurs]: om målstyrningsprocesser för jämställdhetsintegrering*. Stockholm: Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.
- Tillgänglig på Internet: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-26056>.

## 9. Bilagor

### 9.1 Intervjuguide

I denna guide redogör jag för de teman jag och studenterna ifrån Förvaltnings Högskolan vid Göteborgs Universitet ställde till informanterna. Intervjuguiden anpassades något beroende på informantens position. Intervjuernas längd varierade mellan en till två timmar.

#### **1. Upplevs arbetsplatsen som jämställd?**

Varför? Varför inte?

Vad betyder jämställdhet för dig?

Varför sökte du dig till Skatteverket?

Hur relaterar den egna kunskapen om jämställdhet till den egna verksamheten?

#### **2. Kan du beskriva arbetet med jämställdhetsintegrering på myndigheten?**

Vad vet du om jämställdhetsintegrering? Beskriv!

I vilket sammanhang presenterades du för integreringen?

Hur påverkar integreringen dig i ditt arbete?

Kan du exemplifiera på vilket sätt du arbetar/tar hänsyn till det?

Känner du dig delaktig i integreringen?

Har du möjlighet att påverka?

Har något förändrats sedan integreringen?

Vad tror du att jämställdhetsintegreringen kan förbättra?

Vad fungerar mindre bra med integreringen?

Upplever du att det krockar med något i verksamheten?

Hur bör myndigheten arbeta med integreringen?

Hur arbetade myndigheten med jämställdhet innan integreringen?

#### **3. Könsfördelningen på arbetsplatsen**

Hur tänker du kring könsfördelningen på arbetsplatsen?

Upplever du könsfördelningen som ett problem?

Vilka möjligheter har du till förändring?

#### **4. Rekryteringsprocessen**

Beskriv hur en rekrytering går till

Beskriv din delaktighet i rekryteringsprocessen

I vilka steg har du möjlighet att påverka?

Hur har jämställdhetsintegreringen påverkar rekryteringsprocessen?

Hur skulle jämställdhetsintegreringen kunna förändra rekryteringsprocessen?

Vilka kanaler använder ni vid rekrytering?

## 9.2 Informanterna

Här följer en förteckning på studiens informanter.

- Kristin Lilieqvist 2015-12-09
- Sektionschef 1, Sektionschef 2 och Sektionschef 3<sup>6</sup>, genomfördes 2015-12-04 och 2015-12-07
- Rekryterare 1, Rekryterare 2 och Rekryterare 3, genomfördes 2015-12-08 och 2015-12-11
- Skattehandläggare 2015-12-10.

---

<sup>6</sup> ”Sektionschef 1, 2 och 3” i uppsatsen står inte för chefen för sektion nummer 1, 2 och 3.

## 9.3 Statistik

### 9.3.1 Anställda

Statistik framtagen av Skatteverket december 2015.



Organisation			Antal anställda											
Senaste 12 mån.			201411	201412	201501	201502	201503	201504	201505	201506	201507	201508	201509	201510
Organisation Alla	Kvinna	Beskattning	4 292	4 274	4 253	4 253	4 247	4 343	4 362	4 405	4 375	4 329	4 255	4 253
		Bouppteckning	72	72	68	67	68	65	67	81	78	70	69	69
		Brottsutredning	120	117	111	110	107	107	108	107	106	105	112	114
		Fastighetstaxering	124	129	130	126	131	130	126	123	123	122	126	138
		Folkbokföring	530	533	529	536	539	539	564	585	583	584	561	559
		Servicekontor	280	284	278	279	283	288	297	297	297	285	281	283
		Övrigt	1 657	1 657	1 679	1 678	1 666	1 675	1 712	1 752	1 743	1 698	1 691	1 690
		<b>Verksamhetsgren(alla)</b>	<b>7 075</b>	<b>7 066</b>	<b>7 048</b>	<b>7 049</b>	<b>7 041</b>	<b>7 147</b>	<b>7 236</b>	<b>7 350</b>	<b>7 305</b>	<b>7 193</b>	<b>7 095</b>	<b>7 106</b>
	Man	Beskattning	1 987	1 983	1 967	1 978	1 987	2 041	2 046	2 057	2 043	2 017	1 980	1 970
		Bouppteckning	13	13	11	11	11	13	14	20	20	17	15	15
		Brottsutredning	138	137	137	135	130	128	125	125	123	124	121	120
		Fastighetstaxering	45	50	50	47	47	46	47	45	44	44	43	42
		Folkbokföring	103	100	96	100	101	100	106	122	121	114	107	110
		Servicekontor	69	71	73	73	75	72	79	79	79	76	78	76
		Övrigt	1 294	1 287	1 284	1 283	1 289	1 286	1 298	1 312	1 303	1 294	1 293	1 294
		<b>Verksamhetsgren(alla)</b>	<b>3 649</b>	<b>3 641</b>	<b>3 618</b>	<b>3 627</b>	<b>3 640</b>	<b>3 686</b>	<b>3 715</b>	<b>3 760</b>	<b>3 733</b>	<b>3 686</b>	<b>3 637</b>	<b>3 627</b>
	<b>Kön(alla)</b>	<b>10 724</b>	<b>10 707</b>	<b>10 666</b>	<b>10 676</b>	<b>10 681</b>	<b>10 833</b>	<b>10 951</b>	<b>11 110</b>	<b>11 038</b>	<b>10 879</b>	<b>10 732</b>	<b>10 733</b>	
	<b>Total</b>	<b>10 724</b>	<b>10 707</b>	<b>10 666</b>	<b>10 676</b>	<b>10 681</b>	<b>10 833</b>	<b>10 951</b>	<b>11 110</b>	<b>11 038</b>	<b>10 879</b>	<b>10 732</b>	<b>10 733</b>	

## 9.3.2 Anställda

Statistik hämtad november 2015.



Organisation	Senaste 12 mån.	Antal anställda											
		201412	201501	201502	201503	201504	201505	201506	201507	201508	201509	201510	201511
<b>20 Huvudkontoret</b>	Kvinna	1 060	1 078	1 081	1 078	1 083	1 098	1 103	1 095	1 092	1 095	1 103	1 103
	Man	983	983	987	992	991	992	993	987	991	990	993	990
	<b>Kön(alla)</b>	<b>2 043</b>	<b>2 061</b>	<b>2 068</b>	<b>2 070</b>	<b>2 074</b>	<b>2 090</b>	<b>2 096</b>	<b>2 082</b>	<b>2 083</b>	<b>2 085</b>	<b>2 096</b>	<b>2 093</b>
<b>20 Huvudkontoret</b>	Kvinna	20	21	22	20	19	19	19	19	21	21	21	21
	Man	12	11	11	11	11	11	11	12	13	13	14	14
	<b>Kön(alla)</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>31</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>35</b>
<b>201 Produktionsavdelningen</b>	Kvinna	106	107	105	105	108	113	115	114	115	115	114	115
	Man	78	83	84	84	85	85	85	83	84	83	83	82
	<b>Kön(alla)</b>	<b>184</b>	<b>190</b>	<b>189</b>	<b>189</b>	<b>193</b>	<b>198</b>	<b>200</b>	<b>197</b>	<b>199</b>	<b>198</b>	<b>197</b>	<b>197</b>
<b>202 Rättsavdelningen</b>	Kvinna	144	144	145	146	146	147	145	145	146	146	150	149
	Man	110	107	107	107	104	104	102	100	102	102	106	105
	<b>Kön(alla)</b>	<b>254</b>	<b>251</b>	<b>252</b>	<b>253</b>	<b>250</b>	<b>251</b>	<b>247</b>	<b>245</b>	<b>248</b>	<b>248</b>	<b>256</b>	<b>254</b>
<b>204 Administrativa avdelningen</b>	Kvinna	457	468	471	469	467	473	478	474	469	471	475	476
	Man	283	282	284	286	285	284	287	286	284	284	284	284
	<b>Kön(alla)</b>	<b>740</b>	<b>750</b>	<b>755</b>	<b>755</b>	<b>752</b>	<b>757</b>	<b>765</b>	<b>760</b>	<b>753</b>	<b>755</b>	<b>759</b>	<b>760</b>
<b>205 IT avdelningen</b>	Kvinna	295	296	297	298	301	302	302	300	300	300	299	299
	Man	487	487	487	490	492	494	495	493	495	495	493	492
	<b>Kön(alla)</b>	<b>782</b>	<b>783</b>	<b>784</b>	<b>788</b>	<b>793</b>	<b>796</b>	<b>797</b>	<b>793</b>	<b>795</b>	<b>795</b>	<b>792</b>	<b>791</b>
<b>206 Kommunikationsavdelningen</b>	Kvinna	24	26	25	24	26	28	28	27	26	27	28	27
	Man	7	7	8	8	8	8	7	7	7	7	7	7
	<b>Kön(alla)</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>34</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>34</b>
<b>207 Ekonomiavdelningen</b>	Kvinna	14	16	16	16	16	16	16	16	15	15	16	16
	Man	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	<b>Kön(alla)</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>22</b>
<b>41 Stockholmsregionen</b>	Kvinna	1 106	1 198	1 203	1 195	1 191	1 192	1 217	1 209	1 189	1 177	1 187	1 183
	Man	532	626	627	626	622	623	635	629	620	613	613	614
	<b>Kön(alla)</b>	<b>1 638</b>	<b>1 824</b>	<b>1 830</b>	<b>1 821</b>	<b>1 813</b>	<b>1 815</b>	<b>1 852</b>	<b>1 838</b>	<b>1 809</b>	<b>1 790</b>	<b>1 800</b>	<b>1 797</b>
<b>42 Mälardalsregionen</b>	Kvinna										2		
	<b>Kön(alla)</b>										2		
<b>43 Östra regionen</b>	Kvinna	1 142	1 114	1 107	1 104	1 124	1 135	1 150	1 146	1 116	1 087	1 076	1 072
	Man	467	451	452	448	455	454	463	461	450	432	428	421
	<b>Kön(alla)</b>	<b>1 609</b>	<b>1 565</b>	<b>1 559</b>	<b>1 552</b>	<b>1 579</b>	<b>1 589</b>	<b>1 613</b>	<b>1 607</b>	<b>1 566</b>	<b>1 519</b>	<b>1 504</b>	<b>1 493</b>
<b>44 Södra regionen</b>	Kvinna	980	961	962	961	980	987	1 028	1 019	995	987	979	970
	Man	474	443	441	449	462	466	479	471	465	461	457	458
	<b>Kön(alla)</b>	<b>1 454</b>	<b>1 404</b>	<b>1 403</b>	<b>1 410</b>	<b>1 442</b>	<b>1 453</b>	<b>1 507</b>	<b>1 490</b>	<b>1 460</b>	<b>1 448</b>	<b>1 436</b>	<b>1 428</b>
<b>45 Västra regionen</b>	Kvinna	997	970	965	962	986	1 001	1 004	1 000	994	969	970	960
	Man	403	372	373	372	386	394	392	392	388	380	374	372
	<b>Kön(alla)</b>	<b>1 400</b>	<b>1 342</b>	<b>1 338</b>	<b>1 334</b>	<b>1 372</b>	<b>1 395</b>	<b>1 396</b>	<b>1 392</b>	<b>1 382</b>	<b>1 349</b>	<b>1 344</b>	<b>1 332</b>
<b>46 Mittregionen</b>	Kvinna	964	928	927	933	954	981	992	984	970	951	958	954
	Man	396	371	372	378	387	400	407	407	396	386	383	383
	<b>Kön(alla)</b>	<b>1 360</b>	<b>1 299</b>	<b>1 299</b>	<b>1 311</b>	<b>1 341</b>	<b>1 381</b>	<b>1 399</b>	<b>1 391</b>	<b>1 366</b>	<b>1 337</b>	<b>1 341</b>	<b>1 337</b>
<b>47 Norra regionen</b>	Kvinna	593	573	573	575	596	606	618	614	601	589	590	588
	Man	228	217	217	218	227	228	234	231	224	216	219	216
	<b>Kön(alla)</b>	<b>821</b>	<b>790</b>	<b>790</b>	<b>793</b>	<b>823</b>	<b>834</b>	<b>852</b>	<b>845</b>	<b>825</b>	<b>805</b>	<b>809</b>	<b>804</b>
<b>48 Storförstagsregionen</b>	Kvinna	224	226	231	233	233	236	238	238	236	238	243	241
	Man	158	155	158	157	156	158	157	155	152	159	160	158
	<b>Kön(alla)</b>	<b>382</b>	<b>381</b>	<b>389</b>	<b>390</b>	<b>389</b>	<b>394</b>	<b>395</b>	<b>393</b>	<b>388</b>	<b>397</b>	<b>403</b>	<b>399</b>
<b>Total</b>		10 707	10 666	10 676	10 681	10 833	10 951	11 110	11 038	10 879	10 732	10 733	10 683



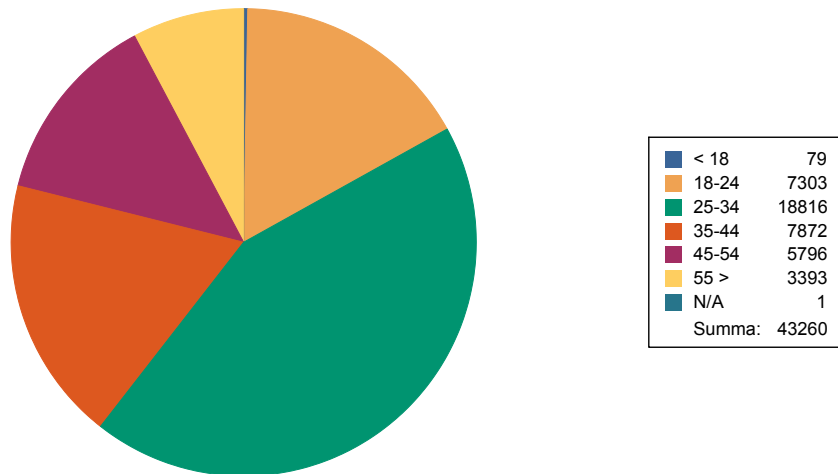
### 9.3.3 Kandidatstatistik

Statistik hämtad november 2015.

#### Kandidatstatistik

ReachMee 

Jobbansökningar



	< 18	18-24	25-34	35-44	45-54	55 >	N/A	Total
<b>Kvinnor</b>	39	4867	11351	5068	3551	1825	1	26702
<b>Män</b>	26	2430	7457	2793	2235	1560	0	16501
<b>Uppgift saknas</b>	14	6	8	11	10	8	0	57
<b>Total</b>	79	7303	18816	7872	5796	3393	1	43260

## 9.4 Populärvetenskaplig framställning/sammanfattning

Studien har genomförts på uppdrag utav personalenheten vid Skatteverket i Göteborg med anledning av deras medverkan i satsningen (JIM) jämställdhetsintegrering i myndigheter.

Personalsammansättningen vid myndigheten är ojämn med en majoritet utav kvinnliga anställda.

Detta vill myndigheten förändra och vill därför utreda förutsättningarna för

jämställdhetsintegreringen att lyckas göra detta. Myndigheten har med bakgrund av medverkan i projektet JIM velat ta hjälp utifrån. Syftet med uppsatsen är att hjälpa myndigheten i arbetet med att jämställdhetsintegrera verksamheten vilket för organisationen är en förändringsprocess. Genom att kartlägga hur jämställdhetsintegreringen uppfattas av de anställda och vilka genusgörande processer som finns i organisationen och särskilt rekryteringsprocessen och hur de påverkar implementeringen av integreringen har jag utrett vilka förutsättningar som finns för integreringen att slå rot. Med genusgörande processer avses de processer, tankar och föreställningar vi har om individer vilka är kopplade till dens kön. Föreställningarna styr och villkorar individers liv, exempelvis kan det avgöra vem som jobbar vart, med vad och till vilken lön.

Jag har undersökt förutsättningarna genom att genomföra åtta intervjuer med anställda på olika positioner inom organisationen. Till de intervjuade har jag ställt öppna frågor som utgått ifrån teman. Jag har sedan kategoriserat materialet utifrån hur de intervjuade svarat kring jämställdhetsintegreringen, könsfördelningen på myndigheten och rekryteringsprocessen.

Resultatet visar hur det i första hand inte är Skatteverket som avgör förutsättningarna för integreringen av jämställdhet. Förutsättningarna påverkas av flera andra faktorer som hur de jämställdhetspolitiska målen är formulerade och hur jämställdhetsintegreringen som strategi är formulerad. Möjligheten till en lyckad implementering påverkas även av hur myndigheter i Sverige styrs på, vilket gör det svårt för de anställda att arbeta med frågor som inte går att mäta på samma sätt som vi mäter statistik eller ekonomi. Förutsättningarna påverkas också av tjänstemännens uppfattningar och utrymme att agera efter dessa.

Fortfarande är det svårt att förklara varför ojämställdheten i det svenska samhället fortsätter att existera. Det ställs ofta krav på att en jämställdhetsmyndighet borde inrättas för att kunna organisera jämställdhetspolitiken bättre. Uppsatsens resultat bekräftar tidigare krav på en inrättning av en sådan myndighet men visar även på hur det inte är hela lösningen. Genussystemet som existerar är djupt rotat i individerna i samhället och hos tjänstemännen på Skatteverket. Det tas inte tillräcklig hänsyn till det när jämställdheten ska integreras vilket påverkar förändringsarbetet negativt. Uppsatsen väcker flera utomvetenskapliga frågor, exempelvis hur vi i framtiden bör

organisera och arbeta med jämställdhet, hur vi bör styra myndigheter och hur vi kan arbeta med att minimera diskriminering vid rekryteringsprocesser. Uppsatsen har på så vis hög samhällsrelevans.