

JÄMSTÄLLDHET – MÄNNISKOVÄRDE OCH MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER

Christina Franzén

Sabina Sjölander Jack Borgström

Jämställdhet

MÄNNISKOVÄRDE OCH MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER

BOKEN ÄR UTGIVEN MED EKONOMISKT STÖD
FRÅN VINNOVA OCH EUROPEISKA SOCIALFONDEN
GENOM SVENSKA ESF-RÅDET, VÄXTKRAFT MÅL3.

JÄMSTÄLLDHET – MÄNNISKOVÄRDE
OCH MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER

© NÄRINGSLIVETS LEDARSKAPSAKADEMI 2009
Tredje utgåvan, första tryckningen, januari 2009
REDAKTÖR *Jeanette Persson*
TEXT *Christina Franzén, Sabina Sjölander och Jack Borgström*
OMSLAG OCH GRAFISK FORM *Pia Arrevik*
ILLUSTRATIONER *Anette Hedberg*
UPPLAGA 2 000 *ex*
TRYCK *Rolf Tryckeri*
BOKBINDERI *Falköpings Bokbinderi*
ISBN 978-91-977277-1-6
www.ledarskapsakademi.se

KAPITEL 1

KAPITEL 2

KAPITEL 3

KAPITEL 4

KAPITEL 5

INNEHÅLL

Förord · 9

Jämställdhet · 13

Ledningsstyrt jämställdhetsarbete · 47

Projekt Jämvikt · 61

Vårt arbetssätt · 75

Från ord till handling · 87

Noter · 97

Referenser · 99

DEN BOK du håller i din hand tar sin utgångspunkt i att ett jämställt samhälle är värt att sträva efter och arbeta för. Ett samhälle som bättre kan tillgodose både kvinnor och mäns behov och expandera människors livsutrymme.

Det kan vi göra tillsammans, kvinnor och män, i en dialog kring möjligheter. Vi kan tänka, tala och arbeta för en ny världsordning där alla människor i sig själva har lika värde och lika rättigheter.

Vi kan uppnå en fullvärdig demokrati.

Näringslivets Ledarskapsakademi

Näringslivets Ledarskapsakademi är en nätverksorganisation bestående av konsulter och forskare inom området organisation och ledarskap. Alla som arbetar i verksamheten har gedigna kunskaper i genusteori och erfarenhet av att utbilda i jämställdhet. Alla har även deltagit i och drivit utvecklingsprojekt, med fokus på organisationsutveckling och ledarskap med ett integrerat könsperspektiv. Sedan verksamheten startade 1995 har en dialog mellan praktiker och forskare varit berikande för verksamheten och bidragit till ett lärande i sig.

SYFTE OCH ARBETSMETOD

Syftet med verksamheten är att bidra till en utveckling av organisationer och verksamheter främst genom ett professionellt ledarskap. Ett ledarskap som kännetecknas av förmågan att identifiera, utveckla och ta tillvara den samlade kompetensen och utvecklingskraften hos alla medarbetare oberoende av könstillhörighet.

Vi vill bidra med kunskap ur ett genusperspektiv, som ett medel för varje enskild individ att öka medvetenheten kring sig själv, sin egen yrkesroll och sin arbets-situation.

Vi skapar arenor som främjar samtal mellan människor, då dialogen är central både för människors förståelse av verklig-

heten och för att skapa mening och sammanhang. I samtalet ligger möjligheten till ny kunskap och nya insikter, utveckling och handlingskraft.

Vårt sätt att arbeta är en form av kunskapsprocesser där människor bidrar till varandras utveckling i en kreativ och skapande miljö. Kunskaper, färdigheter och erfarenheter från samtliga deltagare ses som viktiga bidrag för det gemensamma resultatet.

EGNA FORSKNINGSPROJEKT

Näringslivets Ledarskapsakademi initierar och genomför egna forsknings- och utvecklingsprojekt inom områden som är relevanta för vårt syfte. Forskarna i nätverket är garanter för den vetenskapliga förankringen. Sedan 1997 har vi bland annat arbetat med ett antal utvecklingsprojekt där nästa generations chefer kritiskt granskat dagens villkor för karriär och ledarskap ur ett könsperspektiv och kommit med förslag på utveckling och förändring.

Arbetet har utmynnat i två rapporter, *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet* och *Balanserad tillväxt – om lönsamma chefsvillkor och människovärdigt liv*.

Ytterligare ett projekt har handlat om bristen på kvinnor i styrelsesammanhang. Rapportens namn är, *Det handlar om vilja – Rekrytering av kvinnor till styrelseuppdrag i näringslivet*.

PROJEKT JÄMVIKT

Sedan hösten 2005 har vi arbetat med ett nytt utvecklingsprojekt, Jämvikt, som presenteras i denna bok. Projektets syfte var att ge företag och organisationer förutsättningar att arbeta för jämställdhet som en självklar och integrerad del av verksamheten. Projektet finns dokumenterat i rapporten, *Ledningsstyrt jämställdhetsarbete*. Samtliga rapporter finns tillgängliga på Näringslivets Ledarskapsakademis hemsida.

FORSKNING GER KUNSKAP

Boken hade aldrig varit möjlig att skriva utan all den kunskap som forskare bidragit med och som är basen för arbetet i Näringslivets Ledarskapsakademi. Med kunskap som stöd har vi kunnat förstå våra egna upplevelser som kvinnor och män, ta till oss och tolka andras upplevelser och förstå arbets- och livsvillkorens betydelse för våra liv.

Forskning vi presenterar i boken är framförallt hämtad från forskare vi sam-

arbetar med. Den kunskapsbas vi förmedlar är långt ifrån heltäckande utan ska mer ses som ett *smakprov* på all den forskning och kunskap som finns inom området. Boken i sin helhet är tänkt som en introduktion för att professionellt kunna hantera arbetet för jämställdhet.

Kapitel 2–5 är skrivna tillsammans med mina kolleger Sabina Sjölander och Jack Borgström, utifrån våra gemensamma erfarenheter av arbete för jämställdhet.

NY REVIDERAD UPPLAGA

Från och med den 1 januari 2009 gäller en ny lag, Diskrimineringslagen, som föreskriver krav på jämställdhetsarbete i arbetslivet. Den nya upplagan av boken är reviderad utifrån den nya lagstiftningen.

Uppsala i januari 2009

CHRISTINA FRANZÉN

VD



Jämställdhet

EN FRÅGA OM MÄNNISKOVÄRDE OCH MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER

Christina Franzén

Välkommen till världen. Vad blev det? Svaret på frågan är ödesmättat. Du ska bli sorterad in i en könsordning och sorteringen kommer att ske utifrån dina genitalier. Från det ögonblick du är könsordnad kommer du att bemötas utifrån föreställningar om vad det innebär att vara en »riktig« flicka, pojke, kvinna eller man i det samhälle du föds i. Föreställningar som på olika sätt kommer att ha betydelse för vad du kan, får och vill göra i ditt liv.

Det är alltså din biologiska könstillhörighet som blir avgörande för vilken position i könsordningen du förväntas inta. Hur du gör det är däremot något du stegvis lär dig i samverkan med andra människor.

I det här inledande kapitlet är ambitionen att tydliggöra könsordningen och vad den får för konsekvenser. Men också att ge kunskap för att förstå den ordning vi har och hur vi kan arbeta för att förändra den – om vi vill! För det handlar i högsta grad om en vilja till förändring, en förändring som berör ända in i själen.

Könsordningen – en fråga om makt

Könsordningen är en maktordning som ytterst handlar om människovärde och mänskliga rättigheter. Sveriges definition av mänskliga rättigheter utgår från FN:s allmänna förklaring och lyder:¹

*Alla människor är födda fria
och lika i värde och rättigheter*

Att alla människor är lika i värde är något som de flesta ställer upp på och till och med ser som självklart. Lika självklart är det inte att alla omfattas av tanken att människor även ska ha lika rättigheter i samhället. Målet för det förändringsarbete som den här boken handlar om är jämställdhet där en av förutsättningarna är att människor har lika rättigheter på väsentliga områden i livet. Som en röd tråd finns förändringsarbetet för jämställdhet.

KÖNSORDNINGEN ÄR INTE NATURGIVEN

Könsordningen är inte naturgiven utan något som förhandlats fram mellan människor. Den tar sig olika uttryck på olika platser och det som under en tid på en viss plats ansetts som typiskt kvinnligt kan i en annan tid eller på en annan plats ses som manligt. Det är en dynamisk ord-

ning som går att förändra men det är ingen lätt ordning att rubba.

Vi har haft en ganska stabil könsordning genom hela vår västerländska historia. En anledning till det är att vi människor lättare ser till att vi har det som vi brukar ha det, än att förändra och skapa nytt. Det gamla talesättet säger ju att »man vet vad man har men inte vad man får«.

En annan starkt bidragande orsak till att könsordningen varit så stabil är att den är en maktordning. Som i alla maktordningar finns det en över- och underordning, där de som är överordnade ogärna släpper ifrån sig makt till de underordnade. Generellt är kvinnor som grupp underordnade män som grupp. Det betyder inte att alla kvinnor är underordnade alla män. Kvinnor som t. ex. är chefer har naturligtvis mer makt än de kvinnor och män som är underställda dem.

Som vårt samhälle ser ut idag finns fortfarande en obalans mellan kvinnor och mäns möjlighet att utöva makt och därmed kunna bidra till samhällsutvecklingen på lika villkor. Att ändra i könsordningen handlar övergripande om att fördjupa och utveckla vår demokrati. Alla människors bidrag är viktiga. På regeringens hemsida kan du läsa:

*För att ett land ska kunna växa
och utvecklas krävs att man tar tillvara
hela befolkningens kunskaper och kompetens*

Varje individ, kvinna som man, ska ha möjlighet att utveckla sin begåvning inom just de områden där man har de bästa förutsättningarna oavsett kön.² Könsordningen – som den tar sig uttryck idag – hämmar, begränsar och urholkar människors grundförutsättningar och möjligheter i livet.

DEFINITIONER AV MAKTT

Makt är alltså centralt för att förstå könsordningen. Hur hänger då makt eller brist på makt ihop med kvinnor och män?

Begreppet rymmer många olika betydelser. I allmänhet när vi pratar om makt avser vi någon som utövar *makt över* någon annan. I en hierarkisk organisation är makten över andra inbyggd i själva organisationsstrukturen. Ledningen tar beslut om vad som ska göras och de anställda förväntas göra som ledningen säger. Så länge det vi förväntas göra inte helt strider mot egna grundläggande värderingar uppfattas den makten som legitim av de flesta.

Makten i näringslivet definieras ofta som ekonomisk makt. I svenskt näringsliv består den yttersta makteliten av 95 procent män.³ Om ekonomisk makt och *makt över* kopplas ihop har kvinnor i näringslivet ingen makt att tala om alls.

I den offentliga sektorn finns fler kvinnor på maktpositioner i ledande befattningar men även inom kommuner och landsting är män överrepresenterade i den högsta ledningen.⁴

Maktbalansen mellan könen är jämnast inom politiken, där representationen av kvinnor i det närmaste är lika med mäns.

EKONOMISK MAKTT = *män*

*

POLITISK MAKTT = *kvinnor och män*

Det är dock viktigt att påpeka att vi visserligen nått långt när det gäller kvinnors representation i politiken, men att kvinnors reella inflytande inte är i proportion till deras andel av de politiskt valda.⁵

EKONOMISKT OBEROENDE – MAKTT ÖVER SITT EGET LIV

Makt kan även definieras som ekonomiskt oberoende. Men ekonomiskt oberoende har olika innebörd för kvinnor och män.

En ekonomiskt oberoende kvinna är en kvinna som lönearbetar och klarar sig själv, hon är ekonomiskt oberoende av en man. En ekonomiskt oberoende man är en man med så stor förmögenhet att han kan försörja sig på den.⁶

Kvinnors möjlighet till ekonomiskt oberoende beror i mångt och mycket på i vilken omfattning de kan lönearbeta. Det oavlönade hemarbetet leder inte till ekonomiskt oberoende. Kvinnorna arbetar lika mycket betalt som obetalt medan

männen arbetar dubbelt så mycket betalt som obetalt.⁷ Skulle kvinnor och män dela mer på det oavlönade arbetet skulle kvinnors ekonomiska oberoende kunna öka genom mer tid för lönearbete.

MAKTORDNINGEN MELLAN KVINNOR OCH MÄN

Könsordningen är alltså en maktordning av kön där män som grupp är överordnade kvinnor som grupp. Det betyder inte, som jag påpekat tidigare, att alla kvinnor är underordnade alla män. Könsordningen är lätt att få syn på i organisationer där det kvinnor och män arbetar med ofta är tydligt könsmärkt (begreppet förklaras på s 24). Män återfinns oftare i det som brukar kallas kärnverksamhet och kvinnor i serviceyrken till kärnverksamheten.

I hierarkiska organisationer blir maktordningen synlig med ett generellt mönster där män är överrepresenterade i toppen och kvinnorna står kvar obefordrade i botten av hierarkin.

Mellan kvinnor och män som valt att leva tillsammans finns också det som kallas den relativa underordningen. »Kvinnor i Skandinavien kan idag göra vad de vill och ändå vara socialt accepterade så länge de gör det i relativ underordning till sina män.«⁸ Det finns en norm för samlevnad mellan kvinnor och män som i stort går ut på att han ska vara något äldre, något längre, ha ett arbete som anses viktigare än hennes och där det ingår att göra lite

mer karriär och tjäna mer pengar. Det ideal som normen står för bygger på en underordning av kvinnor.

Kvinnor och män »samarbetar för att hålla underordningen vid liv, liksom för att hålla den dold«.⁹ Ska det ske en förändring i könsordningen är det alltså i stor utsträckning en förhandlingsfråga om makt. Maktrelationen mellan kvinnor och män är central för förståelsen av hur vi kan nå jämställdhet.

Begreppet jämställdhet

Jämställdhet är ett begrepp som introducerades inom politiken i slutet av 1960-talet. De politiska partierna hade satt upp ett mål; att kvinnor och män skulle ha lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter på alla väsentliga områden i livet. Målet var satt utifrån kunskap om att kvinnor och mäns livsvillkor var olika och ofta till kvinnors nackdel. Kvinnorna kom i fokus och tanken med ordet var att kvinnor skulle *ställas lika* med män.

Den definition som nu gäller tillkom 2006. *Jämställdhet innebär att kvinnor och män har samma makt att forma samhället och sina egna liv.* Det förutsätter samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter på livets alla områden. Jämställdhet handlar alltså om kvinnor och män och relationen dem emellan.

JÄMSTÄLLDHET DEN VIKTIGASTE JÄMLIKHETSFRÅGAN

Jämställdhet förväxlas ofta med begreppet jämlikhet, som har en annan innebörd. Jämlikhet är ett vidare begrepp. Det avser rättvisa förhållanden mellan alla individer och grupper i samhället och utgår ifrån att alla människor har lika värde oavsett kön, ursprung, religion, social tillhörighet eller sexuell läggning. Jämställdhet är en av de viktigaste jämlikhetsfrågorna då vi alltid sorteras in i kategorierna kvinna och man oberoende av allt annat.

JÄMSTÄLLDHET
= *lika villkor mellan kvinnor och män*

*

JÄMLIKHET
= *alla individers lika värde*

KVALITATIV OCH KVANTITATIV JÄMSTÄLLDHET

Jämställdhet har både en kvantitativ och en kvalitativ dimension.

Kvantitativ jämställdhet innebär en jämn fördelning mellan kvinnor och män inom alla områden i samhället. Idag strävar regeringen efter 50 procent kvinnor och 50 procent män. Tidigare har förhållandet 60/40 ansetts som jämställt och fortfarande ses en grupp som kvinno- eller mansdominerad om de representerar mer än 60 procent.

KVANTITATIV JÄMSTÄLLDHET

– *innebär en jämn fördelning
mellan kvinnor och män
inom alla områden i samhället*

*

KVALITATIV JÄMSTÄLLDHET

– *innebär att både kvinnor och mäns
kunskaper, erfarenheter och värderingar
tas tillvara och får berika och påverka
utvecklingen inom alla områden i samhället*

Kvalitativ jämställdhet handlar om makt och inflytande. En jämn representation av kvinnor och män är ingen garanti för att kvinnor och män kan och får dela den reella makten och ha det inflytande som ett demokratiskt samhälle behöver för att utvecklas. Men den kvantitativa jämställdheten är en förutsättning för den kvalitativa. Är du inte närvarande kan du inte utöva makt och inflytande alls.

Jämställdhetsintegrering, en väg att nå målen

Ett relativt nytt men ytterst viktigt begrepp är jämställdhetsintegrering. Förenklat innebär jämställdhetsintegrering att beslut inom alla samhällsområden och verksamheter ska präglas av jämställdhet. Det är både en strategi och ett sätt att arbeta för att nå uppsatta jämställdhetsmål.

Den stora skillnaden från tidigare jämställdhetsarbete är att alla som är berörda av en verksamhet – de som beslutar om den, de som arbetar i den och de som tar del av den – ses som viktiga i förändringsarbetet. Jämställdhetsintegrering tar sin utgångspunkt i verksamhetsutveckling av kärnverksamheten där medborgare och kunder sätts i fokus men utesluter inte jämställdhetsarbete från arbetsgivar-, personal eller arbetsmiljösynpunkt. Ett helhetsperspektiv på jämställdhetsarbete är en förutsättning för att nå jämställdhet.

Jämställdhet i Sverige

DE POLITISKA MÅLEN

Riksdagen antog i maj 2006 nya mål för jämställdhetspolitiken.¹⁰ Det övergripande målet är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. En förutsättning för att kunna uppnå detta är att kvinnor och män har samma rättigheter, möjligheter och skyldigheter inom livets alla områden.

Jämställdhetspolitiken har fyra delmål:

Jämn fördelning av makt och inflytande

Kvinnor och män ska ha samma rätt och möjlighet att vara aktiva samhällsmedborgare och att forma villkoren för beslutsfattandet. Målet anknyter i första hand till det övergripande målets första led – att

kvinnor och män ska ha makt att forma samhället genom att delta i demokratiska processer både som väljare och valda. Men målet tar även sikte på fördelningen av den makt som representeras av t.ex. företag, medier och trossamfund och som har stor betydelse för formandet av vårt samhälle.

*Mål för jämställdhetspolitiken
är att kvinnor och män ska ha samma makt
att forma samhället och sina egna liv*

Ekonomisk jämställdhet

Kvinnor och män ska ha samma möjligheter och villkor i fråga om utbildning och betalt arbete som ger ekonomisk självständighet livet ut.

Ekonomisk jämställdhet syftar till fördelning av ekonomiska resurser mellan kvinnor och män. Kvinnor och män ska genom ekonomisk självständighet ha samma möjligheter att försörja sig själva och sina eventuella barn.

Jämn fördelning av det obetalda hem- och omsorgsarbetet

Kvinnor och män ska ta samma ansvar för hemarbetet och ha möjlighet att ge och få omsorg på lika villkor.

Målet omfattar obetalt hemarbete, omsorg om de äldre samt omsorg om barnen.

Mäns våld mot kvinnor ska upphöra

Kvinnor och män, flickor och pojkar, ska ha samma rätt och möjlighet till kroppslig integritet.

Målet omfattar alla former av fysiskt, psykiskt och sexuellt våld och hot om våld som riktas mot kvinnor och flickor.

Då den här boken i första hand hanterar jämställdhetsfrågor kopplade till arbetsliv är det viktigt att konstatera att alla politiska mål har bäring på vad som händer i ett företag eller i en offentlig organisation. Makt och inflytande hör självklart ihop med arbetslivet liksom frågor om ekonomi, men även hur vi har det hemma påverkar hur vi kan bidra på arbetet.

När det gäller det sista delmålet, mäns våld mot kvinnor, så påverkar självklart all form av våld en människas förmåga att fungera socialt och prestera på jobbet. Arbetsplatserna är inte heller befriade från våld. Sexuella trakasserier och trakasserier på grund av kön förekommer i mer eller mindre omfattning i arbetslivet.

DISKRIMINERINGSLAGEN

Hur jämställdhet ska hanteras i arbetslivet regleras i Diskrimineringslagen. Svensk diskrimineringslagstiftning har varit uppdelad på flera olika lagar bland annat Jämställdhetslagen. Från och med den 1 januari 2009 ingår samtliga diskrimineringslagar i den nya Diskrimineringslagen och det är Diskrimineringsombudsmannen (DO) som har tillsyn över lagens efterlevnad.

Diskrimineringslagen innehåller sju diskrimineringsgrunder, kön, könsöverskridande identitet och uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning och ålder.

Diskriminering kan definieras som olikartad behandling av människor som borde behandlas lika. Diskriminerande handlingar har sin grund i en maktstruktur där maktrelationer skapas och upprätthålls i samspel mellan kön och de andra diskrimineringsgrunderna. För att analysera hur olika maktrelationer samverkar och vidmakthålls används idag begreppet intersektionalitet. Det är dock viktigt att komma ihåg att kön är vår starkaste sorteringskategori. Kön är en analysgrund medan de andra diskrimineringsgrunderna är variabler.

Jämställdhet i arbetslivet

Den här boken handlar om jämställdhet och arbetsliv. Vi har därför valt att fokusera på de delar i lagen som handlar om arbetslivet och de aktiva åtgärder som är kopplade till förändringsarbete för jämställdhet.

Första paragrafen i Diskrimineringslagen är en så kallad portalparagraf som talar om vad lagen syftar till, dvs. ändamålet med lagen.

Lagen består av sex kapitel varav kapitel tre handlar om aktiva åtgärder i arbetslivet.¹¹ Arbetsgivare och arbetstagare ska

samverka om aktiva åtgärder för att uppnå lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet och arbetsgivare är skyldiga att bedriva ett målinriktat arbete för att aktivt främja lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet, oavsett kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning.

I korthet ska arbetsgivaren verka för att arbetsförhållandena lämpar sig för alla, förebygga och förhindra trakasserier eller repressalier och verka för att personer ges möjlighet att söka lediga anställningar oavsett kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning.

När det enbart gäller frågor om kön ska arbetsgivaren underlätta möjligheten att förena förvärvsarbete med föräldraskap, genom utbildning, kompetensutveckling och andra lämpliga åtgärder främja en jämn fördelning av kvinnor och män i skilda typer av arbeten och inom olika kategorier av arbetstagare och särskilt anstränga sig för att få sökande av under-representerat kön vid nyanställningar.

Särskild vikt läggs vid löner. I syfte att upptäcka åtgärda och förhindra osakliga skillnader i lön mellan kvinnor och män ska arbetsgivaren göra en kartläggning och upprätta en handlingsplan för jämställda löner.

Arbetsgivare med 25 eller fler anställda har en skyldighet att upprätta en plan för sitt jämställdhetsarbete som ska innehålla en översikt av de aktiva åtgärder som lagen föreskriver, och redogöra för vilka

av dessa åtgärder som ska påbörjas eller genomföras under de kommande åren. Planen ska revideras vart tredje år.

DISKRIMINERINGSLAGEN

*

LAGENS ÄNDAMÅL 1 §

Denna lag har till ändamål att motverka diskriminering och på andra sätt främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder.

Det politiska arbetet för jämställdhet

Regeringens jämställdhetspolitik syftar dels till att motverka och förändra system som konserverar fördelningen av makt och resurser mellan könen på en samhälls-
lig nivå, dels till att skapa förutsättningar för kvinnor och män att ha samma makt och möjlighet att påverka sin livssituation. När kvinnor och män delar makt och inflytande i alla delar av samhällslivet får vi ett mer rättvist och demokratiskt samhälle. Jämställdhet bidrar också till ekonomisk tillväxt genom att människors kompetens och skaparkraft främjas.

I Sverige är jämställdhetsintegrering den huvudsakliga strategi som används

för att uppnå de politiska målen för jämställdhet. Jämställdhetsintegrering innebär att beslut inom alla politikområden ska präglas av ett jämställdhetsperspektiv. Eftersom jämställdhet mellan kvinnor och män skapas där ordinarie beslut fattas, resurser fördelas och normer utvecklas ska jämställdhetsperspektivet finnas med i det dagliga arbetet. Strategin har vuxit fram för att motverka tendensen till att jämställdhetsfrågorna hamnar i skymundan eller sidoordnas andra politiska frågor och verksamheter. Målen för jämställdhetspolitiken kan bara nås genom att arbetet genomsyrar alla delar av regeringens politik.

Jämställdhet internationellt

FÖRENTA NATIONERNA (FN)

Jämställdhet är en fråga som engagerar i hela världen. FN:s arbete för jämställdhet utgår från kvinnors villkor i världen. Inom FN finns en Kvinnokommission (Commission on the Status of Women, csw) som arbetar med teman utifrån ett arbetsprogram. Vidare finns FN:s konvention om avskaffandet av all slags diskriminering av kvinnor, (CEDAW).

I FN pågår ett arbete att integrera ett jämställdhetsperspektiv, så att kvinnor likväl som män ska kunna komma i åtnjutande av mänskliga rättigheter på det globala planet. Sverige deltar aktivt.

EUROPEISKA UNIONEN (EU)

Jämställdhet är ett av EU:s grundläggande värden och ingår i EU-fördraget som ett av gemenskapens grundläggande mål.

Jämställdhetsarbetet på EU-nivå omfattar dels vidareutveckling av en redan omfattande lagstiftning, dels ett strategiskt arbete för att aktivt främja jämställdhet.

Det strategiska arbetet består av två delar: att integrera jämställdhet i alla EU:s politikområden och att genomföra särskilda åtgärder riktade till kvinnor.

I mars 2006 antogs en europeisk jämställdhetspakt med målet att stärka och påskynda jämställdhetsarbetet, fullt ut ta tillvara både kvinnors och mäns resurser i arbetslivet och att minska klyftorna mellan kvinnor och män i arbetsliv och samhälle. Pakten är ett viktigt verktyg för att uppnå EU:s målsättning om tillväxt och välfärd för alla.

Även inom Europarådet och Nordiska ministerrådet pågår ett samarbete för ökad jämställdhet.

Jämställdhet i arbetslivet

Att arbeta för jämställdhet handlar om att nå de politiska målen för jämställdhet och därmed uppnå en fullvärdig demokrati där kvinnor och män finns representerade och kan utöva makt på lika villkor. I den här boken koncentrerar vi oss på arbetslivet. Men det är viktigt att komma ihåg att ingen

arbetslivsorganisation är fri från det samhälle och den värld organisationen ingår i.

De politiska målen är inte satta för att politiker ska fixa jämställdheten åt oss. Vi lever i en representativ demokrati där vi förväntas leva upp till demokratiskt tagna beslut. När det gäller jämställdhet betyder det att det är du och jag som tillsammans med andra ska arbeta för att nå de politiska målen för jämställdhet som stöd för vår demokrati.

I arbetslivet har Jämställdhetslagen hittills varit utgångspunkt för jämställdhetsarbetet.¹² Utifrån de politiska målen för jämställdhet växer insikten alltmer om att arbetet även måste omfatta de som en verksamhet är till för. I företag är det kunder och aktieägare, i offentliga verksamheter medborgare, kommuninnevånare, patienter, elever osv. Jämställdhetsarbetet har gått in i en ny fas. Det är jämställdhetsintegrering som kommer att gälla framöver. Men som vanligt när det gäller frågor om jämställdhet är kunskap central för att överhuvudtaget nå resultat. Nedan följer exempel på matnyttig kunskap för företag och offentliga organisationer.

Kunskap – ett medel att nå jämställdhet

För att kunna arbeta professionellt för jämställdhet i arbetslivet är det viktigt att ha kunskap om hur kvinnor och

mäns arbetsvillkor ser ut. I Sverige och även internationellt finns sedan lång tid tillbaka forskning om betydelser och konsekvenser av att det är kvinnor och män som befolkar arbetslivets organisationer.

Förutom att beskriva, förklara och tolka vad som t. ex. händer i en organisation bidrar forskare med begrepp som underlättar för människor att dela bilder med varandra. Vad menar vi egentligen med kön, genus och gender? Vad är könsmärkning och vad innebär ett genus-system? Här följer några av de viktigaste begreppen.

BEGREPPEN KÖN OCH GENUS

I arbetet för jämställdhet stöter vi på begreppen kön och genus. Att reda ut vad som är vad är långt ifrån lätt. Enkelt kan man uttrycka det som att vi både har ett biologiskt kön och ett socialt skapat och inlärt kön. Hur vi får vara och vad vi får göra som kvinnor och män har mer bäring på det vi lärt in än på vår biologi. Trots det är det biologin som sedan lång tid tillbaka setts som enda eller i varje fall viktigaste förklaringen till de könsskillnader vi ser och upplever i vårt samhälle. Det är därför extra viktigt att poängtera att biologin inte kan förklara könsordningen med mäns överordning och »kvinnors underordning utan att ordningen är socialt skapad«.¹³

För att kunna skilja ut det biologiska könet från det socialt inlärdas introducera-

des under 1970-talet begreppet gender i anglosaxisk forskning. Det engelska ordet sex stod för det biologiska könet och gender för det socialt skapade könet. Det har komplicerat ordvalen i framförallt svensk forskning då ordet kön i Sverige har haft en vidare innebörd än det engelska ordet sex. Kön på svenska har innefattat det som i engelskan ses som gender.¹⁴ Trots det kom ordet gender att användas även i Sverige. Men ännu vanligare har begreppet genus blivit, som då ofta beskrivs som en direkt översättning från engelskans gender. Genus förstås då som det socialt skapade och inlärdas könet.

Yvonne Hirdman som introducerade genusbegreppet i Sverige lägger in mer i det. Hon vill med begreppet avfärda att genus skulle vara något lättvindigt, något som man kan välja i stunden ungefär som ett plagg vi tar på oss på morgonen och byter till något annat morgonen därpå. Hon anser att »genus är något som häftar inte bara vid kroppen utan vid allt: tankar om manligt/kvinnligt, man/kvinna genomsyrar världen omkring oss och fyller platser, situationer, tyg, mat, politik, arbete«. I Hirdmans definition av begreppet genus ingår synsättet att det vi skapar kulturellt och socialt kan påverka och förändra biologin. Kropp, själ, biologi och kultur är mer eller mindre oskiljaktiga.

Utifrån ett sådant synsätt är det mer eller mindre omöjligt att fastslå vad som t. ex. är biologiskt eller genetiskt givet.

Vi kan aldrig eliminera all social påverkan som vi alla utsätts för från det ögonblick vi föds. Vi bör snarare utgå från att »det historiska och sociala ingriper på alla nivåer och präglar oss«.¹⁵ För att ge ett tydligt exempel hämtar jag ett från boken *Kropp och genus i medicinen*, där författaren anser att ett genusperspektiv på medicin innebär att kvinnor och män ses som biologiska men samtidigt även som sociala och kulturella varelser. Biologi och biologiska könsskillnader sätts i ett socialt och kulturellt sammanhang där biologin ses som föränderlig och beroende av livsvillkor och kultur.

VILKET BEGREPP ANVÄNDS – KÖN ELLER GENUS?

Hur kan och ska vi då använda begreppen kön och genus? Svaret är inte givet. Det viktiga är att veta att det inte finns några absoluta gränsdragningar mellan begreppen, utan att de kan användas helt synonymt utifrån betydelsen av kön och genus på svenska.

Begreppet genus används alltmer och har fått stark genomslagskraft i vårt samhälle inte minst beroende på att det anammats inom politiken. Begreppet har betytt mycket för jämställdhetspolitiken för att öka insikten om att jämställdhet handlar om både kvinnor och män och inte minst relationen dem emellan.

I den här boken använder vi båda begreppen.

»DOING GENDER«

– ATT GÖRA KÖN/GENUS

Med den kunskap vi har idag har förståelsen ökat kring hur vi hela tiden gör kön/genus. Då vi har en förkärlek för engelska uttryck har gender börjat användas i ett nytt begrepp – »doing gender«. Vi skulle lika gärna kunna säga göra kön eller göra genus. Det är ett bra begrepp som betecknar ett verb dvs. det är något som pågår.

Innebörden i begreppet är att kön/genus är något vi hela tiden håller på att göra. Det är en ständigt pågående process i grupper om kvinnor och män men även i grupper av enbart kvinnor eller män. Exempelvis i en ledningsgrupp där ingen kvinna finns representerad och det måste förklaras läggs ofta problemet på kvinnor. De vill inte, de har inte sökt, de har inte rätt kompetens och så vidare. Det sätt som då kvinnorna beskrivs på är att göra kön/genus. Kvinnor ses som ovilliga och inkompetenta och då kön/genus oftast *görs* som polariteter skapas män indirekt som det motsatta, villiga och kompetenta. Vad vi säger får alltså stor betydelse. »Talet är verklighet, *speglar* villkor och verklighet och *skapar* villkor och verklighet«. ¹⁶

KÖNSMÄRKNING

Det är inte bara kvinnor och män som sorteras in och blir könsmärkta. Det mesta är könsmärkt. I alla organisationer vet de som arbetar där vilka yrken och

positioner som hör till vilket kön. Men arbeten och yrken är inte utan de *görs* till kvinnliga eller manliga. Könsmärkningen av arbeten och yrken hänger ihop med föreställningar om vad som lämpar sig för kvinnor och män att göra. Det är ingen slump att vården ses som kvinnligt könsmärkt och teknikyrken som manligt könsmärkt.

När det gäller makt och inflytande slår könsordningen igenom och leder till att ledande positioner förknippas med män och servicepositioner med kvinnor. Exempelvis chefskap är manligt könsmärkt och sekreterare kvinnligt könsmärkt.

Men det är inte bara yrken och positioner som är könsmärkta utan det mesta omkring oss. Som exempel kan vi ta leksaker och kläder. Ett litet barn vet snabbt vilket kön det tillhör och orienterar sig lätt i en leksaksaffär. I en affär för barnkläder är den första frågan du får om kläderna ska vara till en flicka eller pojke.

Vad fyller då könsmärkningen för funktion? Man kan se det som att vi förstärker vårt kön med attribut och symboler. Vi lär in vilka leksaker som är lämpliga att leka med och vilka kläder som är lämpliga att ha på oss om vi ska bli fullt ut accepterade i samhället. Och så fortsätter det hela livet ut. Vi lär oss i samspel med andra hur vi förväntas se ut och vilka symboler eller attribut vi bör förknippas med. Könsmärkningen hjälper oss att hålla ordning på könsordningen.

GENUSSYSTEM

Yvonne Hirdman introducerade begreppet genusystem i Sverige. Genussystemet är som hon beskriver det en ordningsstruktur av kön och skulle alltså lika gärna kunna benämnas könsordning. Det viktiga är vad hon fyller begreppet genusystem med. Genom sin forskning om genus i vår västerländska historia har hon kunnat urskilja två bärande logiker; kvinnor och män bör inte blandas och mannen är norm.

GENUSSYSTEM

Kvinnor och män bör inte blandas

*

MAN = *människa*

Kvinnor och män bör inte blandas – hur ser då isärhållandets logik ut? I vårt samhälle är det lätt att se. Kvinnor och män utbildar sig till och arbetar inom olika yrken, och gör olika saker i hemmet och på fritiden. I stort och smått delar vi upp oss utifrån var kvinnor och män förväntas vara och vad de förväntas göra.

Som ett exempel kan du tänka på en privat middag. Vid middagsbordet sitter kvinnor och män tillsammans men vem som gör vad före, under och efter middagen har ofta en stark koppling till kön/genus. Vem har inhandlat maten, lagat den, serverar vin, dukar av, håller tal,

berättar roliga historier? Och hur ser mönstret ut efter middagen? Då är det inte ovanligt att segregeringsmönstret blir ännu tydligare.

För att förstå hur det kommer sig att vi gör som vi gör är det viktigt att ställa sig frågan vilken funktion isärhållandet fyller. Isärhållandet är ett sätt att göra kön/genus på och hjälper oss att hålla reda på vår position i könsordningen.

Den andra logiken, att mannen är norm, betyder att mannen får stå för det vi uppfattar som normalt. Både kvinnor och män uppfattar sig säkert som människor men att det inte är riktigt så enkelt kan vi höra genom vårt språkbruk. Vi har chefer och kvinnliga chefer, poliser och kvinnliga poliser, läkare och kvinnliga läkare, fotboll och damfotboll osv.

Förenklat kan man säga att allt som avviker från en norm måste benämnas. Underförstått finns då en jämförelse med den riktiga chefen, polisen, läkaren eller riktig fotboll. Med ett normtänkande blir det lättare att förstå att könsordningen är en maktordning. Allt som avviker från normen ges inte fullt värde. Kvinnor är människor men av en annan, inte lika högt värderad sort som män.

GENUSKONTRAKT

– KONTRAKTET MELLAN KÖNEN

Det finns ett slags kontrakt mellan könen som utgår ifrån konkreta föreställningar som kvinnor och män i stort är överens

om.¹⁷ Om du frågar kvinnor och män hur de t. ex. definierar vad som är kvinnligt och manligt kommer majoriteten att ha samma uppfattning. Där gränserna är tydliga är det enkelt. Svårt blir det först när kontraktet är i gungning och en förflyttning håller på att ske. Om vi arbetar aktivt för att nå jämställdhet är det genuskontraktet vi måste omförhandla. Den stora förändringen kommer t. ex. inte att handla om hur ett framtida ledarskap kommer att utövas, något som ofta diskuteras, utan om att genuskontraktet är omförhandlat och vi har en ny och förhoppningsvis jämställd genusordning alternativt att det inte finns något som kan benämnas könsordning.

FEMINISM – MEDVETENHET OCH VILJA TILL FÖRÄNDRING

Till sist tar jag upp begreppet feminism då det på ett mycket bra sätt sammanfattar det arbete som behöver göras för att nå jämställdhet. Feminism är ett begrepp som när det definieras av forskare innehåller två delar. Den första handlar om att ha kunskap och en medvetenhet om att det finns en könsordning i samhället med en maktobalans mellan kvinnor och män. Den andra om att ha en vilja till förändring av denna maktobalans.¹⁸ Feminism är alltså ett ideologiskt begrepp som innehåller handling för förändring.

Könsordning finns i arbetslivet

När frågor om jämställdhet diskuteras i organisationer är det fortfarande inte ovanligt att jämställdhet uppfattas som en perifer fråga som inte har särskilt mycket med organisationer att göra. Men det är just det den har. Att vi arbetar för jämställdhet i organisationer beror på att den rådande könsordningen har betydelse och får konsekvenser i arbetslivet.

Det finns sedan mer än 25 år tillbaka forskning om organisationer ur ett genusperspektiv som klart har kunnat visa att könsordningen i sig har stor betydelse för vad som sker i en organisation. Även i organisationer gör vi kön/genus i en ständigt pågående process. Kön/genus spelar nästan alltid roll men är självklart inte det enda som har betydelse. Ofta samverkar kön/genus med andra viktiga processer i en organisation.

Ett exempel vi kan ta är teknik. Män som blir sjuksköterskor söker sig till avdelningar med mycket teknik och det är ingen slump. Teknik förknippas med män och genom att män väljer tekniktunga arbeten blir det lättare för både kvinnor och män att hålla ordning på könsordningen. Manliga brytare, dvs. män som arbetar i kvinnodominerade arbeten, blir ofta ifrågasatta.¹⁹ Är de *riktiga* män och hur är det med deras sexuella läggning? Utifrån den heterosexuella normen i samhället, dvs. att det *normala*

paret är en man och en kvinna, ifrågasätts mäns sexualitet om de befinner sig på kvinnligt könsmärkta yrkesområden. Genom att då välja att arbeta med teknik som är manligt könsmärkt ifrågasätts de mindre och får via tekniken även en förstärkning i sin identitet. Kvinnor som hanterar teknik inom vården förknippas sällan med tekniken utan mer med vården och omsorgen, kvinnligt könsmärkta områden. Trots att kvinnor och män arbetar på samma avdelning med samma arbetsuppgifter tolkas deras arbeten olika utifrån vilket kön de är insorterade i.

Att se organisationer ur ett genusperspektiv

För att överhuvudtaget förstå vilken betydelse kön/genus har och vilka konsekvenser de får i organisationer behöver en organisation studeras ur ett genusperspektiv. Ett perspektiv talar om varifrån en fråga ställs och vad frågeställningen fokuserar på, dvs. utifrån en tydlig position. Att betrakta organisationer ur ett genusperspektiv innebär att betydelser av kön/genus uppmärksammas i beskrivningar av organisationer och i tolkningar av vad som sker där och varför.

Det som är enklast att göra är att räkna hur många kvinnor och män som arbetar i organisationen och på vilka positioner de finns. Betydligt svårare blir det att

förklara och tolka den bild som framkommer. Våra vardagserfarenheter spelar oss spratt. Vi ser att kvinnor och män arbetar med olika saker och vill då gärna förklara det med att kvinnor och män är olika. Det finns dock ingen forskning som ger stöd åt den typen av förklaringar utan tvärt om, sysslor kan ändra kön/genus. Det som vid en tidpunkt förknippats med män kan vid en annan tidpunkt ses som typiskt kvinnogöra. Det som däremot slår igenom är maktordningen mellan könen. Exakt hur det ser ut i en organisation varierar naturligtvis men män är överrepresenterade i maktpositioner och i den del av verksamheten som har hög status, medan kvinnor är överrepresenterade i serviceyrken till makten.

När forskare studerar kön/genus i organisationer är ett maktperspektiv centralt. Det innebär att det är maktrelationen mellan kvinnor och män som är i fokus för förklaringar och tolkningar och inte hur kvinnor och män är.

Könsstruktur i organisationer

Könsstrukturen i en organisation är en spegling av samhällets könsordning med en maktobalans som resulterar i olika livs- och arbetsvillkor för kvinnor och män. I arbetet för jämställdhet är det viktigt att kartlägga hur många kvinnor och män som finns i en organisation, vilka yrken och

positioner de har och hur fördelningen av inflytande och makt ser ut dem emellan.

KÖNSSTRUKTUR

= *kvinnor och mäns villkor i organisationer*

Att kvinnor och män har olika möjligheter i organisationer »kan förklaras utifrån kvinnor och mäns olika tillgång till makt«, konstaterar organisationsforskarna Anna Wahl, Pia Höök, Charlotte Holgersson och Sophie Linghag.²⁰ För att förstå vad som sker i en organisation är det alltså mycket viktigt att söka förklaringar i arbetsvillkoren och inte i hur enskilda individer är och agerar.

Ska vi kunna bedriva ett professionellt jämställdhetsarbete i arbetslivet är det arbetsvillkoren vi behöver synliggöra och förändra. Genom forskning vet vi att villkoren skiljer mellan kvinnor och män t. ex. när det gäller att bli rekryterad, bli befördrad, göra karriär, utöva ledarskap, arbetstider, lön och andra förmåner. Det finns alltså mycket konkreta frågor att ta tag i och arbeta för att förändra.

Organisationskultur och kön/genus

Maktordningen mellan könen finns tydligt förankrad i en organisations struktur

men är även *inbäddad* i en organisations kultur, då makt utövas genom organisationskulturen. Makt är ett relationellt begrepp, dvs. makt går bara att utöva i relation till någon annan. Jag kommer här att koppla organisationskulturen till jämställdhet och som exempel ta upp överrepresentationen av män i ledande positioner, då de starkaste kulturbärarna i en organisation är de som har mest makt dvs. chefer. Vilka de är, vad de säger och vad de gör är avgörande för om könsordningen är möjlig att ändra för att nå jämställdhet.

En organisationskultur består förenklat av kulturinnehåll och kulturuttryck.²¹ I kulturinnehåll ingår värderingar, normer och verklighetsuppfattningar. Dessa uttrycks på olika sätt. Det är genom uttrycken kulturen *visar sig*.

KULTURINNEHÅLL

Värderingar

Värderingar är viktiga för att t. ex. kunna fatta beslut i frågor där det finns motstridiga uppfattningar. De kan delas upp i uttalade och efterlevda. Det är inte ovanligt att de uttalade och de efterlevda går stick i stäv med varandra. Som exempel tar jag en Jämställdhetsplan där det står att organisationen ska arbeta för att öka andelen kvinnor i chefsbefattningar men där ledningen fortsätter att domineras av män, år efter år.



Normer

Normer är knutna till värderingar på så sätt att de konkret föreskriver hur människor ska handla för att leva upp till värderingarna. Normer växer fram i samverkan mellan människor, är alltså skapade och därmed föränderliga. Trots det uppfattas normer efter en tid som det *normala* och blir till regler som människor förväntas följa.

Normer kan vara medvetna men är kanske oftast omedvetna, då de bara tas för givna. Omedvetna normer förstärker vår könsblindhet. Mannen är normen för människan »och blir därmed den kontext, den mall, den omgivning, den värld som kvinnor – *alltid* – måste förhålla sig till, jämföras med och bedömas utifrån«.²² Även normen för karriär utgår från en man och ett manligt livssammanhang. Den har byggts och bygger fortfarande på att den som gör karriär har ett stöttande familjesystem och kan prioritera arbetet till och med före sin egen familj.²³ Vill vi på ett seriöst sätt arbeta för att kvinnor ska göra karriär på lika villkor som män behöver normen för karriär förändras.

Verklighetsuppfattningar

Med verklighetsuppfattningar avses de uppfattningar om verkligheten som medlemmar i en kultur utvecklar och använder för att skapa mening i det som upplevs.

När det gäller t. ex. karriärer är det inte ovanligt att kvinnor hittar mening genom

att förklara att kvinnor har ett *rikare liv*. Underförstått består det livet av att ägna mer tid åt det privata. På ett personligt plan är det säkert givande men ingen blir rikare, i den mening att rik kopplas till pengar, på ett oavlönat arbete vilket en karriär kan ge möjlighet till. Det intressanta är att även män ofta väljer att förklara underrepresentationen av kvinnor utifrån kvinnorna. Det är inte ovanligt att få höra att kvinnor är *mycket klokare* än män som väljer bort karriärer. Om män mer generellt funderade över sig själva och hur de exempelvis gjort karriär skulle de upptäcka att ingen gör karriär själv, vilket betyder att ingen av egen kraft kan välja eller välja bort en karriär. Det är i samverkan med andra som det blir möjligt. Jag kan inte rekrytera mig själv utan det är andras uppfattning om min lämplighet som kan leda till att jag rekryteras till befattningar med karriärmöjligheter. För att bli möjlig behöver jag dessutom befinna mig på platser där konkurrens om chefsjobb ständigt pågår. Där lyser ofta kvinnor med sin frånvaro. Det är sällan den verkligheten som diskuteras.

Även verklighetsuppfattningarna behöver synliggöras och diskuteras för att ett jämställdhetsarbete ska bli framgångsrikt.

KULTURUTTRYCK

Kulturuttrycken kan delas in i fyra kategorier.

Strukturella uttryck

Strukturella uttryck visar exempelvis hur normen för karriär och ledarskap hanteras rent konkret, genom vilka som blir befordrade till chefspositioner. I de strukturella uttrycken ingår också belöningsystem som löner och andra löneförmåner. Även ritualer, procedurer och ceremonier ingår, dvs. *hur* vi hanterar olika situationer.

Materiella uttryck

En annan kategori är materiella uttryck där allt från hur människor förväntas klä sig i olika yrkesroller och positioner till hur den fysiska miljön där arbetet utförs ser ut. Här finns också alla symboler som förknippas med olika yrkesroller och som kan vara strikt könsmärkta. Kopplas symboler till karriär så förstärker t.ex. tjänstebilar bilden av karriärer som manligt normerade, då nio av tio tjänstebilar rattas av män.²⁴

Verbala uttryck

En annan kategori är verbala uttryck. Om de enbart handlar om vad som sägs, t.ex. om de värderingar som ska gälla i organisationen, och sedan inte efterlevs har de inte särskilt stor betydelse.

Betydligt viktigare blir verbala uttryck som handlar om vilka historier, myter och

legender som berättas i en organisation. En historia om en person som till och med slutat i en organisation kan berättas om och om igen, inte minst för nyanställda. Syftet är att genom historien berätta för varandra vad som gäller i organisationen. Historier anses vara starkt kulturbevarande vilket gör att vi bör ge akt på de meningar som historier förmedlar. Om en ledning vill ändra normen för chefskap så att även kvinnor rymmer i den, kan historier om legendariska män som agerat helt utifrån en traditionell norm för chefskap försvåra en förändring i den riktning man önskar. Historier kommer vi alltid att berätta då det underlättar för människor att ta till sig förväntningar i en organisation, men det är viktigt att kritiskt granska vad historierna underförstått används till.

Till verbala uttryck hör också språk, jargong och humor. Här finns mycket att göra som kan bidra till en annan könsordning. Jag vet inte hur många gånger jag hört att »här är jargongen rå men hjärtlig«. Det kan exempelvis betyda att det är helt tillåtet att skämta om kvinnor och män. Skämt som kan verka harmlösa men som ofta bidrar till att hålla könsordningen på plats.

Beteendeuttryck

Den fjärde kategorin är beteendeuttryck, dvs. hur vi handlar i olika situationer och hur vi uppträder och bemöter varandra inte minst som kvinnor och män.

Till beteendetryck hör även hur vi får ge uttryck för våra känslor. En allmän uppfattning är att det är mer okej för en man att uttrycka aggressivitet än det är för en kvinna. »Det krävs en grad av aggressivitet för att ta sig framåt. Kvinnor som betar sig aggressivt upplevs som jobbiga kärringar«, säger en företagsledare i en statlig utredning som handlar om bristen på kvinnor i chefspositioner.²⁵ Det behövs inte särskilt mycket fantasi för att förstå att hans syn på kvinnor och mäns aggressivitet påverkar kvinnor och mäns möjligheter att bli chefer i den organisation där det är han som har makten att rekrytera till ledningssammanhang.

Förändring är möjlig

Genom att studera organisationskulturens innehåll och vad den tar sig för uttryck är det möjligt att hitta åtgärder som kan förändra könsordningen och därmed bidra till jämställdhet. Då chefer är de viktigaste kulturbärarna har de en stor påverkan på förändringsarbetet för jämställdhet. De kan t. ex. sätta tydliga mål för vad som ska uppnås och följa upp att arbetet för att nå målen genomförs. De kan granska arbetsvillkoren ur ett genusperspektiv och säkerställa att de rutiner som används blir könsneutrala. Och sist men inte minst synliggöra hur de själva tänker och agerar.

Forskning om kvinnor, män och chefskap

Jämställdhet är något vi måste arbeta för att nå. I organisationer är det ledning och chefer som har och kan ta det yttersta ansvaret för att det förändringsarbete som behövs genomförs. Därför är det extra viktigt att förstå vilka cheferna är och hur de nått sina positioner. Det hänger ihop med villkoren för chefskarriärer och utövande av chefskap.²⁶ Genom att ta del av såväl nationell som internationell forskning kan vi få kunskap som är nödvändig för att förstå t. ex. vikten av att få en bättre maktbalans mellan kvinnor och män i arbetslivet.

HUR FORSKNINGEN VÄXT FRAM

Forskning om chefskap är inget nytt men var under lång tid helt könsblind.²⁷ Att vi är kvinnor och män i arbetslivets organisationer har inte uppmärksammats som något av vikt att studera. Att män varit starkt överrepresenterade på ledande befattningar har t. ex. tolkats som självklart och inte som något som behöver problematiseras.

KÖNSBLIND

= *könsordningen tas för given*

En av anledningarna var säkert att kvinnor på chefspositioner var så få att det uppfattades som helt *normalt* att män var chefer. Det blev extra tydligt när forskning med ett genusperspektiv tog fart på 1970-talet. Fler kvinnor blev rekryterade till chefsposter och föremål för forskning utifrån att de avvek från normen, dvs. den *riktiga* chefen som var en man. Det var de få kvinnorna som individer som beskrevs och tolkades. Kvinnorna sågs som avvikare. De jämfördes underförstått med män och som alltid när en jämförelse görs med en norm måste det som avviker benämnas, vi fick kvinnliga chefer.

På 1970-talet började forskare studera kvinnor som är chefer utifrån det sammanhang där de arbetar. Forskningen gick från ett individperspektiv till ett strukturperspektiv. Hur påverkar de villkor kvinnor möter kvinnors möjligheter att bli chefer och utöva chefskap? Det blev viktiga frågor att få svar på. Fortfarande är det kvinnorna som är i fokus.

Det är först på 1990-talet männen ses som viktiga att beskriva och tolka. Chefskap och manlighet visade sig vara sociala konstruktioner som i mångt och mycket överlappar varandra.

Då vi skapar manligt och kvinnligt i relation till varandra, som varandras motsatser, blir det tydligt att kvinnor aldrig riktigt stämmer med konstruktionen ledarskap. En man som blir chef får en förstärkning i rollen som chef av att vara

man, och dessutom en förstärkning i sin identitet som man av chefsrollen. För kvinnorna blir det tvärt om. De stämmer inte med bilden av den riktiga chefen och blir mer ifrågasatta i rollen. De ifrågasätts också som kvinnor utifrån föreställningar om en riktig kvinna. Det är fortfarande vanligt att vi diskuterar om kvinnor som är chefer samtidigt kan vara *riktiga* kvinnor. Och tvärt om, kan en *riktig* kvinna verkligen bli chef? Chefskap är manligt normerat och det är utifrån den normen kvinnor som chefer bedöms.²⁸

Perspektivet har flyttats från individ till struktur

En forskare som haft stor betydelse för utvecklingen från ett individperspektiv till ett strukturperspektiv är Rosabeth Moss Kanter. Hon konstaterade utifrån en fallstudie i ett stort amerikanskt företag att det som tolkades som typiskt kvinnligt i organisationen snarare handlade om kvinnornas situation och villkor än att de var kvinnor.²⁹ Det visade sig att kvinnorna hade mindre makt och sämre karriärmöjligheter och att kvinnorna var i minoritet, vilket i sig påverkade deras situation. Kanter tolkade kvinnors och mäns möjligheter utifrån det hon kom att beskriva som möjlighetsstrukturer, maktstrukturer och betydelsen av att vara i minoritet.

MÖJLIGHETSSTRUKTURER

Möjlighetstrukturer handlar om vilka utvecklingsmöjligheter arbetet erbjuder, vilka befördringsmöjligheter som följer med en viss position och hur många karriärmöjligheter organisationen erbjuder. Medarbetare som upplever att de har stora möjligheter har höga ambitioner, stort självförtroende och värderar sin kompetens högt – ibland till och med övervärderar den. Och tvärt om för medarbetare som upplever små möjligheter. De begränsar sina ambitioner och undervärderar sin kompetens.

I Kanter's fallstudie var det männen som upplevde och faktiskt hade stora möjligheter. Kvinnor upplevde och hade den omvända situationen. Det handlade alltså inte alls om vad kvinnor eller män själva ville, utan vilka villkor organisationen erbjöd. I studien var villkoren olika för kvinnor och män.

MAKTSTRUKTURER

När det gäller maktstrukturer så är det medarbetares möjlighet att agera effektivt i organisationen som är utgångspunkten – vilka maktresurser de förfogar över. Avgörande faktorer är: Den formella positionen. Hur synlig eller relevant funktionen och arbetet är. Hur det de gör blir uppmärksammat från personer högre upp i hierarkin. Hur standardiserat eller fritt arbetet är. Vilka allianser de har kunnat etablera med såväl chefer som

kolleger och underställda. Sist men inte minst, vilket kollegialt stöd de har.

Kanter konstaterar att människors beteenden är beroende av vilken maktposition de har. Personer med liten makt blir mer auktoritära för att hålla i och ha kontroll över sin egen situation. Personer med stor makt kan ha en mer samarbetande stil, då de inte behöver ha full kontroll över sin egen situation. Den makt de har gör att de kan agera effektivt ändå.

MINORITETSPOSITION

Att vara i minoritet är ett problem i sig. Kanter anser att är man under 30 procent av en sort är man i minoritet. En direkt effekt av minoritetspositionen är att det aldrig går att göra sin röst fullt hörd. Det kommer att bli majoritetens uppfattning om hur man t. ex. ska driva en affärsverksamhet som kommer att slå igenom.

Kvinnor i chefspositioner är ofta i stark minoritet och är de under 15 procent anser Kanter att de är i en extremt avvikande position, som hon kallar »Token«. I en ledningsgrupp med en »Token« kommer den personen att utifrån sin position bli extremt synlig. Men det är inte kompetensen som syns utan att man avviker från majoriteten. När en avvikare kommer in i en grupp sätts avvikaren i kontrast till majoriteten och skillnaderna mellan dem överdrivs. Avvikaren får snabbt av gruppen en stereotyp roll som stämmer med föreställningar om den sort som avvikaren

anses tillhöra. Avvikaren mer eller mindre tvingas ta rollen för att överhuvudtaget kunna fungera i gruppen. I det ögonblick avvikaren anammar rollen bekräftas föreställningen om hur den sorten är.

Stereotypa roller för kvinnor i chefspositioner är exempelvis järnlady, maskot, mamma, förförerska eller bitch. En avvikare i en grupp upplevs inte som särskilt hotfull men om de blir fler blir situationen en annan. Ett sätt att kontrollera situationen och samtidigt testa avvikarens lojalitet är att ställa krav på att hon inte driver frågan om fler kvinnor i gruppen. Kvinnan får en gatekeeper-funktion, hon blir grindvakt.³⁰ Det är hon som förväntas se till att inga andra kvinnor kommer in i gruppen. Hon förväntas inte, som det förväntas av männen i gruppen, använda sitt nätverk av kvinnor för att få in fler kompetenta kvinnor t. ex. i ledningen. Är hon ensam kvinna blir hon dessutom ett alibi för männen i gruppen. Genom att hon finns där har männen visat att de inte utesluter kvinnor.

I kvinnodominerade organisationer upplever även män problem utifrån sin minoritetsposition. Men det finns en skillnad som är påtaglig. I näringslivet, där kvinnor är underrepresenterade inte minst i chefspositioner, är efterfrågan på kvinnor inte tillnärmelsevis lika stark som efterfrågan är på män i kvinnodominerade offentliga organisationer. Män söks till alla typer av befattningar och när de väl

är rekryterade åker de glashiss eller rulltrappa upp i hierarkin.³¹ Män gör snabbast karriär i kvinnodominerade organisationer i förhållande till andel anställda män.³² Att kvinnor inte efterfrågas till näringslivets ledningspositioner och att män tvärt om snabbt blir chefer i kvinnodominerade organisationer kan ses som två sidor av samma mynt. Män rekryteras av både kvinnor och män till överordnade positioner och könsordningen hålls intakt. Jag anser att detta är ett stort problem då agerandet leder till att kvinnors arbetsmarknad *krymper* till förmån för män.

Skillnader i villkor – inte i människor

Med hjälp av Kanters forskning är det viktigt att dra slutsatsen att vi inte enbart kan bedöma människor utifrån människors beteenden i en organisation. Det vi t. ex. tolkar som typiskt manligt eller kvinnligt beteende behöver kritiskt granskas. Om kvinnor och män beter sig olika är det viktigt att ställa frågan hur det kommer sig. Svaret på frågan kommer med stor sannolikhet att hittas på en strukturell nivå i de arbetsvillkor, där graden av makt och inflytande ingår, som påverkar kvinnors och mäns arbetssituation med förväntan på olika beteenden.

När kvinnor och män tillfrågas om de anser att kvinnor och män har samma

arbetsvillkor i den egna organisationen ger de olika svar. En majoritet av männen svarar ja på den och en majoritet av kvinnorna nej. Svaren går inte att tolkas på något annat sätt än att kvinnor och män upplever sin arbetssituation och sina arbetsvillkor helt olika.

Att kvinnor har andra och ofta sämre villkor i arbetslivet är väl belagt i forskning.³³ Kvinnornas svar speglar en verklig situation, medan männens svar tyder på att män uppenbarligen har svårt att utifrån sina mer privilegierade situationer se och förstå kvinnors villkor. En annan tolkning av männens svar är att de faktiskt vet. Men att de, i det ögonblick de öppet uttalar det, hamnar i en situation där de måste ta ansvar för sin egen hållning – att det är acceptabelt att villkoren skiljer mellan kvinnor och män. Och om så inte är fallet gå från ord till handling och bidra till att en förändring ska bli möjlig. Charlotte Holgersson kallar det i sin avhandling »mäns tysta medvetenhet«.³⁴

Kvinnors villkor som chefer

I en studie av Anna Wahl, om karriärmöjligheter för kvinnor som är civilekonomer och civilingenjörer, visade det sig att 55 procent av kvinnorna hade upplevt en direkt diskriminering i arbetet som de kopplade ihop med att de var kvinnor. De tog upp löner och befordran som

exempel, men även att de inte blev bedömda och fick ett erkännande för sitt arbete. De kvinnor som hade mest eller endast män som kolleger upplevde direkt diskriminering i högre grad än kvinnor som hade en kvinna som chef. Det var oftast en överordnad man som upplevdes som diskriminerande.

De kvinnor som ville göra karriär och bli chefer upplevde mer diskriminering än kvinnor som inte ville det.³⁵ Det kan tolkas som att motstånd till förändring av maktordningen mellan kvinnor och män ökar med hierarkin. De kvinnor som öppet utmanar maktordningen mellan könen möter mer motstånd än kvinnor som finns på för kvinnor könsmärkta och i hierarkin underordnade positioner.

Wahl frågade även kvinnorna om de upplevt indirekt särbehandling, exempelvis andra villkor och annorlunda behandling i jämförelse med män. När hon summerade kvinnornas svar kom hon fram till att »98 procent av kvinnorna på olika sätt uttryckte att könet hade betydelse i organisationer och gav upphov till direkt eller indirekt diskriminering«.³⁶

Wahl anser att svaren från kvinnorna visar att den diskriminering som kvinnor upplever inte är undantag utan snarare regel och därmed uppfattas som *normalt*. Kvinnor behandlas annorlunda och arbetar under andra villkor än män. En majoritet av kvinnorna i studien hade ett uttalat intresse av att göra karriär,

samtidigt som de var missnöjda med den egna karriären. Wahl kallar det glapp som kvinnorna upplever mellan viljan och möjligheterna att göra karriär för *karriärslappet*. Det är alltså inte viljan som fattas, utan möjligheter att på lika villkor som män göra karriär och bli chef.

Kvinnors ledarstil

I managementlitteratur om kvinnor som är chefer är det vanligt att beskriva ett kvinnligt ledarskap – att kvinnor skulle ha en annan ledarstil än män. Det är en bild som inte delas av forskare som studerat kvinnor, män och ledarstilar. Tvärtom visar ett flertal studier att det är mycket små skillnader i hur kvinnor och män utövar ledarskap. Forskare förklarar det bland annat med att de som rekryteras har likartade profiler.³⁷ De som gör chefskarriärer gör det utifrån de värderingar, normer och verklighetsuppfattningar som gäller i arbetslivet. Både kvinnor och män tränas in i chefspositioner som utgår från en manlig norm. Chefers ledarstilar skiljer förmodligen mindre än de förväntningar som ställs på chefer utifrån deras könstillhörighet. Det är t.ex. inte ovanligt att kvinnor förväntas vara mer empatiska och förstå framförallt kvinnors problem med att få ihop arbete med privatliv.

Kvinnors strategier som chefer

Hur ser kvinnors strategier som chefer ut? Det är en viktig fråga att ställa då såväl kvinnor som mäns agerande utifrån könsordningen behöver synliggöras och tolkas i arbetet för jämställdhet. Det är många som forskat och skrivit om kvinnors strategier. Jag väljer att här ta upp hur Anna Wahl, Pia Höök och Charlotte Holgersson beskriver kvinnors strategier där de utgår från kvinnors förhållningssätt till könsordningen och hur de som underordnade i den kan upprätthålla den egna självkänslan.³⁸

KÖNSNEUTRAL STRATEGI

Den vanligast förekommande strategin bland kvinnor i framförallt mansdominerade organisationer är den könsneutrala.

Kvinnor med könsneutral strategi förnekar att det har någon som helst betydelse att vara kvinna i en organisation. Kvinnor med ett könsneutralt förhållningssätt blir bedömda »som kvinnor som förnekar sin kvinnlighet, vilket ofta uppfattas som negativt av både kvinnor och män«.

En annan konsekvens är att om de förnekar betydelser av att vara kvinna förnekar de samtidigt sin egen sexualitet och det som förknippas med den. »Med könsneutral strategi följer ofta en icke-sexuell identitet, som kan betyda alltifrån att inte prata öppet om familj och barn till

att lägga stor vikt vid att avsexualisera sig i kläder och andra uttryck. « En kvinna i chefsposition med en könsneutral strategi blir inte bekräftad » som en hel person då hon inte får sin könsidentitet bekräftad«. ³⁹ Det är ett pris hon får betala för den könsneutrala strategin.

I en utbildningssituation med både kvinnor och män, där könsordningen diskuteras och stämningen blir laddad, är det i nio fall av tio en kvinna med en könsneutral strategi som öppet deklarerar att hon inte håller med om vad t. ex. forskare kommit fram till om kvinnors och mäns olika arbetsvillkor. *Hon* har aldrig upplevt problem med att vara kvinna och blir med det uttalandet den som *lägger ordningen till rätta* och på så sätt bidrar till att männen i sammanhanget inte behöver säga något.

POSITIV STRATEGI

För kvinnor som har egna erfarenheter av att de som kvinnor diskriminerats eller särbehandlats håller inte den könsneutrala strategin. En vanlig strategi »bland högutbildade kvinnor och kvinnor på chefsbefattningar är den positiva strategin«. ⁴⁰ Kvinnorna betonar det som är bra med att vara kvinna, exempelvis att kunna kombinera arbetet med ett rikt familjeliv. Självkänslan hålls intakt, kvinnorna får sin könsidentitet bekräftad och då de inte förnekar utan tvärtom framhåller betydelsen av privatliv betraktas de som *normala* kvinnor.

OMVÄRLDSSTRATEGI

Med en omvärldsstrategi tolkar en kvinna sin egen situation och vad som händer med och runt henne utifrån en medvetenhet om att det finns en könsordning i samhället och i organisationen där hon arbetar. En könsordning som påverkar vad hon upplever. Genom att kvinnan kan tolka det som sker utifrån könsordningen kan hon hålla sin självkänsla intakt. En kvinna med omvärldsstrategi »begränsar inte sitt utrymme i en chefsbefattning på samma sätt som en kvinna med en könsneutral eller positiv strategi«. ⁴¹

Valet av strategi får betydelse

I förändringsarbetet för jämställdhet får kvinnors olika strategier stor betydelse. Kvinnor med en neutral strategi kan ha svårt att se vikten av att arbeta för en förändring. En kvinna med omvärldsstrategi ser att en förändrad könsordning skulle gynna både henne och andra kvinnor.

Mäns villkor som chefer

Mäns villkor som chefer skiljer sig väsentligt från kvinnors villkor. Om kvinnor ofta ifrågasätts i rollen som chef gäller det omvända för män. Män uppfattas som

självklara i sin chefsroll. Att vara man och rollen som chef går ihop och förstärker varandra. Att vara man är då inte bara att vara norm för människan utan *han* blir även norm för chefskap.

MÄN ÄR KVOTERADE

Män dominerar i chefspositioner både inom näringsliv, kommuner och landsting. Män har lättast att göra chefskarriärer i kvinnodominerade verksamheter och det i sig synliggör att vi alla, både män och kvinnor, bär på bilden av mannen som norm för chefskap. Män i mansdominerade verksamheter rekryterar företrädesvis män till chefsbefattningar och kvinnor i kvinnodominerade verksamheter bidrar till att män rekryteras till chefer där. Det pågår en kvotering av män till chefsbefattningar som både kvinnor och män bidrar till. Att vara man är en kompetens i sig som får betydelse i rekryteringssituationer men som vi sällan synliggör eller diskuterar öppet.

Mäns strategier som chefer

Vi diskuterar sällan eller aldrig mäns strategier som chefer då de är normen för chefskap och därmed ses som självklara i chefsroller. De mer eller mindre medvetna strategier som män har för att behålla mansdominansen på ledande befattningar handlar om att upprätthålla maktord-

ningen mellan könen. Det är män som blir könspoliser och som patrullerar gränsen mellan det som är tillåtet för kvinnor och män, när det gäller karriärer och chefskap.⁴²

Strategin blir synlig då män t. ex. förnekar att kön skulle ha någon betydelse, utan att det bara är kompetens som styr rekryteringar till chefstjänster. Underförstått ses kvinnor inte som kompetenta för chefsjobb. De underordnas män i hierarkin och maktordningen hålls intakt.

Forskningens fokusskifte från kvinnor till män

Inom forskning om chefskap har det skett en förflyttning från att studera kvinnor som avvikare i chefspositioner till att även studera normen för chefskap dvs. män. I början av 1990-talet arbetade jag med en statlig utredning kring kvinnors underrepresentation i chefsbefattningar. Uppgiften var också att finna hur en förändring mot en maktbalans mellan kvinnor och män skulle kunna vara möjlig i svenskt näringsliv.

Utredningen tog som utgångspunkt mäns överrepresentation. Den markerade därmed ett nytt förhållningssätt till problemet med mansdominansen på ledande positioner, genom att fokusera på män och betydelser av deras föreställningar om kvinnor och chefskap.⁴³ Sedan dess

har flera studier om män genomförts med det manligt normerade chefskapet i fokus.

MÄNS INTRESSE AV ANDRA MÄN

I forskning om män som är chefer har det blivit synligt att män orienterar sig mot andra män, kanske inte i första hand för att de är män utan för att de är män med makt. Det gör att män generellt blir homosociala dvs. de orienterar sig mot andra män, medan kvinnor blir heterosociala då även de orienterar sig mot män med mer makt i samhället. Män med makt uppfattas som attraktiva av både kvinnor och män. Vid ett tillfälle hörde jag en man säga att människor vänder sig mot makten så som blommor vänder sig mot solen för möjligheten att överleva. Att ha tillgång till makt betyder även för människor möjligheter i livet.

HOMOSOCIAL

= *orientering mot sitt eget kön*

*

HETEROSOCIAL

= *orientering mot det andra könet*

Det är ganska vanligt att höra kvinnor i chefssammanhang säga att de föredrar män framför kvinnor. Det beror säkert på fler orsaker än att män har makt. Många kvinnor i chefspositioner är i minoritet och får därigenom en träning i att umgås

med män. Så länge de är i minoritet är min erfarenhet att de känner sig accepterade utifrån den positionen. Blir kvinnorna fler kan de uppleva sig mer *besmittade* av kvinnors lägre värde och stereotypa föreställningar om kvinnor. En kvinna är inte ett hot mot könsordningen men blir kvinnorna två eller flera upplevs situationen annorlunda av både kvinnor och män.

Jag kan inte låta bli att berätta om en situation där jag och två andra kvinnor kommer och går i en korridor och möter åtta män, alla kolleger till oss. Då hör vi en man säga till de andra, »akta er grabbar för nu kommer tjejmaffian«. Det behövs alltså bara tre kvinnor i en grupp med åtta män för att kvinnorna ska kännas hotfulla.

Frågan är bara vad hotet består av. Det är långt ifrån ovanligt att kvinnor går omkring med föreställningen att de uppfattas som ett hot för män. Att män till och med skulle vara rädda för kvinnor, och att kvinnor därför inte är önskvärda som kolleger i chefspositioner. Mer sannolikt är att hotet handlar om orientering mot makt. Mäns primära intresse är utifrån ett maktperspektiv andra män. Männen har fullt upp med att relatera till andra män, för att stärka både sin identitet som överordnad i samhället och sin yrkesposition. Kvinnorna stör männens relationsarbete och männens konkurrens sinsemellan kan öka.

En företagsledare tar upp konkurrensen mellan männen. Han säger att »om det

kommer in en tjej i ledningsgruppen och tyr sig till en kille så blir det tufft för killarna som blir bortvalda«.44 Den ökade konkurrensen handlar alltså bl. a. om attraktivitet hos kvinnor. Skulle kvinnor rekryteras på lika villkor som män handlar den ökade konkurrensen även om att både kvinnor och män skulle konkurrera om platser som idag är mer eller mindre viktiga för män. Det i sin tur hotar den rådande maktordningen mellan kvinnor och män.

Att vara man i könsordningen

Vad är det då att vara man? Ett vanligt svar är att det inte är att vara kvinna. Det finns ett obevekligt avståndstagande bland män att överskrida gränser till det som uppfattas som kvinnligt. En man får inte bli besmittad med något som är kvinnligt könsmärkt. Män är rädda för *tjejbaciller* hela livet. En förklaring till det är att det kvinnor är, står för och gör värderas lägre i vårt samhälle. Att som man förknippas med något kvinnligt är att tillskrivas lägre värde och status och kan även innebära att få sin identitet ifrågasatt, särskilt då den del av identiteten som handlar om sexuell läggning.

Enligt psykologen Robert Brannon finns vad han kallar manlighetens fyra grundregler. De sammanfattar den manliga ideologin i västerländsk kultur.⁴⁵

MANLIGHETENS FYRA GRUNDREGLER

*

1. *Inget fjolleri*
 2. *Sträva uppåt*
 3. *Fast som en klippa*
 4. *Låt dem se på fan*
-

Den första grundregeln – inget fjolleri – innebär att män aldrig får göra något som förknippas med kvinnor. »Manlighet är ett obönhörligt tillbakavisande av kvinnlighet. Att erkänna svaghet, skröplighet eller bräcklighet är att betraktas som en mes, en fjolla, inte en riktig man. Denna skräck att bli betraktad som en fjolla jagar män livet igenom och utgör grundvalen för vad det innebär att vara man.«⁴⁶

Den andra grundregeln – att sträva uppåt – handlar om makt, status och förmögenhet, något som utmärker manlig framgång i livet. »Den man som har mest leksaker när han dör vinner.«⁴⁷

Grundregel tre är att vara fast som en klippa. Den utgår ifrån att riktiga män är pålitliga i krissituationer, då de inte gråter eller visar några andra känslor.

Den fjärde – att låta andra se på fan – handlar om att utstråla en aura av manlig djärvhet, ge järnet och att ta risker till sista andetaget i livet.

Manlighetens fyra grundregler och de manliga ideal de förmedlar är mycket motsägelsefulla. Det är exempelvis omöjligt att å ena sidan vara fast som en klippa och samtidigt hänga på den yttersta kanten av klippan. Bilden är en social konstruktion av manlighet, ett manlighetsideal som har lite att göra med hur enskilda män är och kan vara. Enligt mansforskaren Michel Kimmel finns, utifrån manlighetsidealet som ingen kan leva upp till, en rädsla mellan män då det är män som betraktar, rangordnar och faller omdömen om andra män. Av detta följer att det endast är män som fullt ut kan bekräfta andra män och som kan avgöra vem som håller måttet.

I svensk forskning har Gerd Lindgren beskrivit den inbördes konkurrens och kraftmätning som pågår mellan män. Den leder till en synkroniserad successivt uppdriven bekräftelseritual där det i det homosociala relationsarbetet mellan män framträder en mer eller mindre tydlig fantombild. En fantombild som män måste förhålla sig till och som de önskar eller tvingas kalibrera sina handlingar emot.⁴⁸ Lindgren har också skrivit om de kriterier som gäller för att en man ska bli godkänd i gemenskapen med andra män. Det som blir uppenbart, utifrån såväl internationell som svensk forskning, är att manlighet är något som i allra högsta grad skapas genom mäns relationsarbete. En manlighet som tar avstånd från allt som uppfattas som kvinnligt.

MÄN TRIVS I MÄNS SÄLLSKAP

»Män söker varandras sällskap, de njuter av detta och föredrar att umgås i enkönade grupper.«⁴⁹ Ett vanligt uttryck för mäns intresse av andra män är »male bonding«. Lindgren kallar det ett »emotionellt kurr bland män som kan ses som något som ger makt och samtidigt garanterar att makten behålls«.⁵⁰

Att män trivs med män har alltså en känslomässig aspekt, förutom att få sin manlighet godkänd. Det handlar dessutom om att upprätthålla maktordningen mellan kvinnor och män.

Mäns och kvinnors möjligheter att bli chefer

Ingen gör chefskarriär själv. Det är i relation till andra det blir möjligt att bli rekryterad till en chefsposition.

Det finns även en norm för chefskarriärer som utgår utifrån ett traditionellt manligt livssammanhang. Där ingår ett för karriären stöttande familjesystem som påverkar både mäns och kvinnors möjligheter att bli chefer.⁵¹ Att tillhöra normen innebär privilegier som ofta är ganska osynliga eller omedvetna för dem som har privilegierna. Pia Höök har i sin avhandling beskrivit en mans privilegium som att »uppfattas som könlös och därmed neutral och objektiv«.⁵² Män tillåts vara inbördes

olika och tillsammans utgöra helheten, skriver Höök.

Enkelt uttryckt har män allt som behövs, vilket förklarar ett vanligt uttalande om kvinnor; de får inte vara eller uppträda som män för vad ska vi då ha dem till? Kvinnor förväntas bidra med något som är annorlunda och avvikande från det män själva kan bidra med. Ett sådant exempel är rekrytering till en ledningsgrupp. Det är ett fyllnadsval till en redan existerande grupp och huvudregeln för att upptas i gruppen är att kunna tillföra »något värdefullt nytt eller på annat sätt bidra till att gruppens status stärks«. ⁵³ Förväntningar på vad kvinnor ska tillföra stämmer mer med föreställningar om kvinnor, än med hur chefer förväntas vara och agera. Kvinnors bidrag förväntas handla om kommunikation och relationer. Genom att en kvinna rekryteras »kan umgänget lyfta«, »kan det bli mer stil på karlarna« eller »kan det bli en helt annan stämning«, som företagsledare uttryckt det. ⁵⁴ Kvinnorna ses inte som männen som en maktresurs utan mer som en resurs för makten. ⁵⁵

Redan när kvinnor och män rekryteras till sin första chefsbefattning sker en sortering utifrån kön. Det är betydligt fler män som blir uppluckade i hierarkin än kvinnor. ⁵⁶ Sammanfattningsvis går det att konstatera att mäns föreställningar om kvinnor och chefskap och mäns primära intresse av andra män leder till en indirekt diskriminering av kvinnor.

Jämställdhet – förändring av könsordningen

Hur kan vi arbeta för förändringar i könsordningen, nå en maktbalans mellan kvinnor och män och därmed uppnå jämställdhet?

Den könsordning vi har och den brist på jämställdhet som råder i vårt samhälle kan utifrån den kunskap om kvinnor, män och chefskap, som presenterats i detta kapitel, ses som *hopplöst* att förändra. Då är det viktigt att komma ihåg att det är sociala strukturer vi pratar om. De är inte på något sätt eviga eller sanna utan tvärt om föränderliga. Genom att synliggöra könsordningen, och de konsekvenser den får i vårt samhälle och arbetsliv idag, kan vi gå från att vara könsblinda till att bli könsmedvetna. Det är i sig en grundförutsättning för att överhuvudtaget lyckas med förändringsarbetet för jämställdhet.

Genom vår förmåga att reflektera över vårt eget och andras agerande kan vi dra slutsatser om att det som sker i exempelvis en arbetsorganisation snarare är socialt skapat än naturgivet. Förutom kunskap om könsordningen och dess konsekvenser är viljan till förändring viktig – kanske viktigast av allt! Vi behöver omfattas av en tro på att flickor och pojkar, kvinnor och män skulle få det bättre i ett jämställt samhälle.

MOTSTÅND I FÖRÄNDRINGSARBETET

Allt förändringsarbete har inbyggda svårigheter och förändringar som berör människor på djupet är svårast att genomföra. Dit hör förändring av könsordningen, då vårt sätt att göra kön/genus påverkar människors självuppfattning och identitet. Jämställdhetsarbete aktiverar ofta motstånd från både män och kvinnor, även om män i allmänhet är mer negativt inställda än kvinnor.⁵⁷ Det kan bero på att de själva inte upplever några större problem med könsordningen utan tvärt om har mest att vinna på att ingen förändring kommer till stånd. Män tjänar mer pengar, har lättare att avancera på arbetsmarknaden, gör mindre av det obetalda hemarbetet och har högre status i samhället, dvs. de erhåller fördelar genom könsordningen.⁵⁸

Vilka uttryck tar sig då motståndet? Det vanligaste motståndet vi möter är att helt enkelt förneka att det finns någon könsordning eller att någon förändring inte behövs då vi redan är jämställda. Motståndet kan vara både passivt och aktivt.⁵⁹ Passivt motstånd kan t. ex. vara att aldrig lyfta frågan om jämställdhet, att jämställdhetsåtgärder glöms bort eller att genomföra skenhandlingar som att upprätta en jämställdhetsplan för att klara en granskning av DO och slippa böter. Det aktiva motståndet blir mer synligt då ett förändringsarbete pågår i en organisation. Jämställdhetsarbetet kan fördröjas av att

det finns något som anses viktigare och mer prioriterat eller att de satsningar som görs töms på innehåll som kan ha en påverkan på könsordningen.

PRAT OCH HANDLING

Prat och handling måste gå ihop om någon förändring ska vara möjlig.

Att öppet uttala att det är viktigt med fler kvinnor på chefspositioner och sedan inte ha en enda kvinna i ett företags ledning snarare förstärker könsordningen och undergräver möjligheten till förändring. Att vara man och chef är och förblir idealet, det normala och rätta.

Även i kvinnodominerade organisationer där det finns gott om kvinnor på chefsbefattningar slår könsordningen till. Män ses som de riktiga och önskvärda cheferna. De förflyttas och *lyfts* snabbt upp i hierarkin av både kvinnor och män, till ledningar med en överrepresentation av män både i mansdominerade och kvinnodominerade verksamheter. Det mönstret behöver synliggöras och förändras om vi ska nå jämställdhet.

FÖRÄNDRING ÄR MÖJLIG

Jag slutar det här kapitlet där jag började, dvs. med könsordningen. För att nå jämställdhet är det könsordningen som måste förändras. Kvinnor och män behöver vara jämnt representerade i alla sammanhang i samhället, och ha möjlighet att utöva makt på lika villkor, för att vi ska nå såväl

kvalitativ som kvantitativ jämställdhet. Det är ingen omöjlig uppgift. Könsordningen är en socialt skapat ordning som därmed är föränderlig. Vill vi så kan vi.

I kapitel 3 beskriver vi ett förändringsarbete för jämställdhet som vi arbetat med, i vår verksamhet inom Näringslivets Ledarskapsakademi. Genom att du tagit del av kunskapen som förmedlats i detta kapitel hoppas jag att det är lättare att förstå varför vi arbetat som vi gjort och de resultat vi nått.



Ledningsstyrt jämslällldhetsarbete

EN STRUKTUR DÄR ALLA BIDRAR

Ett professionellt förändringsarbete för jämslällldhet behöver vara ledningsstyrt. Det är ledningen som ska ta de strategiska besluten och sätta mål för jämslällldhetsarbetet. Själva genomförandet ska ske på samma sätt som annat förändringsarbete, genom alla chefer och medarbetare. Alla människor som finns i en organisation kan och behöver bidra för att det ska vara möjligt att nå en jämslällld verksamhet.

Utifrån våra erfarenheter av arbete med jämslällldhetsfrågor beskriver vi i detta kapitel hur vi ser på ett ledningsstyrt jämslällldhetsarbete.

Ledningen styr – alla deltar

En viktig förutsättning för att lyckas med förändringsarbetet för jämställdhet är att det är ledningsstyrt och att alla chefer som är berörda av förändringen är delaktiga i både planering och genomförande. Hela ledningsstrukturen behöver samverka för att nå resultat.

Med ledningsstruktur avser vi alla personer i beslutsfattande ställning som har ett reellt eller delegerat arbetsgivaransvar för jämställdhetsfrågor och ett ansvar för utveckling av verksamheten. I privata företag är det styrelsen, företagsledningen och samtliga chefer med underställd personal på alla nivåer. I offentliga verksamheter är det den politiska ledningen, verksamhetsledningen och samtliga chefer med underställd personal på alla nivåer.

Uppgiften för styrelser och politiska ledningar är att ställa krav på företags- och verksamhetsledningar att arbeta för jämställdhet. Företags- och verksamhetsledningar har det övergripande ansvaret för att driva utvecklings- och förändringsarbetet tillsammans med chefer i organisationen. För att nå målen med förändringsarbetet är det viktigt att även medarbetarna deltar då alla som är berörda av förändringsarbetet behöver bidra till och lära i förändringen för att den ska bli långsiktigt hållbar.

Oberoende av vad man väljer att arbeta med och hur arbetet genomförs är det helt

avgörande för resultatet att ledningen och chefer i verksamheten tar sitt ansvar. Att de leder, medverkar, delegerar till medarbetare, följer upp och vidareutvecklar förändringsarbetet.

Jämställdhetsarbetet berör grundläggande värden i verksamheten

Hittills har det vanligaste sättet att hantera jämställdhetsfrågor varit att överlämna ansvaret till personalfunktionen och personalchefen. Arbetet har i huvudsak utgått från Jämställdhetslagen som föreskriver att arbetsgivare och arbetstagare ska samverka om aktiva åtgärder för att jämställdhet i arbetslivet ska uppnås.⁶⁰

I praktiken har jämställdhetsplaner arbetats fram av personalansvariga och fackliga representanter. Det har gjort att chefer på alla nivåer i organisationen – de som faktiskt har det delegerade arbetsgivaransvaret – i många fall inte varit involverade i vare sig planering eller genomförande av jämställdhetsarbetet.

Många organisationer har en jämställdhetskommitté med en sammansättning som uppfyller lagens krav på samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare. Jämställdhetskommittén har ofta som uppgift att arbeta fram förslag på åtgärder som skrivs in i jämställdhetsplanen. Därefter redovisar personalchefen jämställdhetsplanen för ledningen. Men vad

händer sedan? Hur blir en jämställdhetsplan till ett strategiskt dokument för ledningen? Hur blir chefer i verksamheten informerade och involverade i det arbete som ska göras för att nå målen i planen? Och en ännu viktigare fråga att ställa, hur kommer det sig att ledningen lämnar över till en kommitté att arbeta fram mål och åtgärder i frågor som berör grundläggande värden i verksamheten?

Arbetet för jämställdhet för medarbetare handlar om arbetsvillkor. Villkor som utgår från vilken syn på arbete och människor ledningen har. Jämställdhetsarbete utifrån lagstiftning är ett arbetsmiljöarbete där strategiskt viktiga frågor som organisationsstruktur och organisationskultur ingår.

Med ett perspektiv utifrån jämställdhetsintegrering (se nästa avsnitt) kommer även frågor in om hur de som verksamheten är till för ska uppfatta den. Hur de ska vara intresserade av att ta del av det som verksamheten erbjuder.

Att ledningen tar stöd av experter inom skilda områden ingår i ett professionellt ledningsarbete. En jämställdhetskommitté med personer som är väl insatta i frågan kan självklart vara till stöd för ledningen. Med personalrepresentanter garanteras dessutom att medarbetarnas intressen tas tillvara. Kommittén kan arbeta fram förslag till beslut i ledningen när det gäller mål och aktiviteter utifrån lagstiftningen. Däremot behövs en annan arbetsordning

för beslut om hur kunder och medborgare ska kunna ta del av det verksamheter erbjuder. Det arbetet handlar om strategier, mål och åtgärder för verksamhetsutveckling, ett arbete som hör hemma i affärs- och verksamhetsplaneringen.

Jämställdhetsintegrering

Att arbeta för jämställdhet är inget nytt. Men sättet att se på arbetet håller på att förändras. Det som kommer att gälla framöver är jämställdhetsintegrering, som både är ett sätt att arbeta för att nå uppsatta jämställdhetsmål och en strategi för att utveckla organisationers verksamhet.

Den stora skillnaden från tidigare jämställdhetsarbete är att alla som är berörda av en verksamhet ses som viktiga i förändringsarbetet. De som beslutar om den, de som arbetar i den och de som tar del av den.

Strategin fokuserar verksamhetsutveckling där medborgare och kunder sätts i fokus men utesluter inte jämställdhetsarbete ur ett arbetsgivarperspektiv. Med jämställdhetsintegrering tas ett helhetsgrepp på jämställdhetsarbetet. För att nå jämställdhet är det viktigt att alla beslut som berör individer prövas ur ett jämställdhetsperspektiv. Konsekvenser av beslut behöver analyseras utifrån förväntat utfall för kvinnor och män. Könnsordningen påverkar det mesta som pågår

i verksamheterna, då det är kvinnor och män som befolkar våra arbetslivsorganisationer – men också kvinnor och män som tar del av dess verksamheter. Det handlar alltså inte om att tillföra något nytt utan om att hantera det som redan *är* på ett professionellt sätt.

Jämställdhetsintegrering förutsätter därmed att ledning och chefer kan ta sitt ansvar både för egna medarbetare och för utveckling av verksamheten mot kunder och medborgare.

Jämställdhet utåt förutsätter jämställdhet inåt

En jämställd verksamhet ut mot de som verksamheten är till för, förutsätter en jämställd organisation. Det är vår absoluta övertygelse utifrån de erfarenheter vi gjort, under många års förändringsarbete för jämställdhet i Näringslivets Ledarskapsakademi. Arbetet för utveckling av jämställda arbetsvillkor behöver gå hand i hand med arbetet att utveckla verksamheten utifrån kunder och medborgares behov och önskemål.

Vem ska göra vad?

Vem som ska göra vad hänger ihop med profession och position i organisationen.

LEDNINGEN HAR HUVUDANSVARET

Att arbeta för jämställdhet är ett förändringsarbete som påverkar värderingar, normer och verklighetsuppfattningar – grundfundament i all mänsklig verksamhet. Dessa grundläggande uppfattningar styr människors handlingar och har en direkt påverkan på det resultat en verksamhet når. Jämställdhet är alltså en ytterst viktig strategisk fråga som ingen annan än styrelser och politiska ledningar kan fatta beslut om och företags- eller verksamhetsledningen kan ta det övergripande ansvaret för.

LEDNINGEN – STRATEGISKT ANSVARIGA FÖR JÄMSTÄLLDHETSARBETET

*

Har kunskap inom området

Har vilja till förändring

Visar sin kunskap och vilja offentligt

Kartlägger och analyserar nuläget

*Sätter mål i verksamhetsplaner
och styrdokument*

Deltar och delegerar

Avsätter resurser

*Följer upp, mäter, kontrollerar
och vidareutvecklar arbetet*

En jämställdhetspolicy kan utarbetas av ledningen som en del av de strategiska styrdokument verksamheten använder. I policyn kan ledningen lägga fast vad som ska uppnås med jämställdhetsarbetet, hur det strategiskt ska styras och hur chefer och medarbetare förväntas bidra till de resultat ledningen vill se av arbetet.

I det strategiska ledningsarbetet ingår även den jämställdhetsplan som arbetats fram i samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare utifrån Diskrimineringslagen, och de aktiva åtgärder den omfattar. Ledningen har huvudansvar för att arbetet för jämställdhet lever upp till lagens krav.

Kunskap inom området

Hela ledningsgruppen behöver tillsammans ta de strategiska besluten. Ett av de viktigaste besluten är att se till att ledningen har tillräckligt med kunskap inom området. De behöver framför allt kunskap för att kunna bedöma konsekvenser av att arbeta eller att inte arbeta för jämställdhet. Och i nästa steg för kvalificerade analyser och för att sätta mål för förändringsarbetet. Ledningens kunskap avgör hur de kan bedriva det strategiska arbetet.

Vilja till förändring

Viljan till förändring är kanske ännu mer avgörande än vilken kunskapsnivå ledningen har, men viljan hänger samman med kunskap.

Idag vet vi t. ex. att det finns en samvariation mellan jämställdhet, lönsamhet och hållbar tillväxt, vilket är viktiga frågor i en kommersiell verksamhet.

Vi vet att arbetet för jämställdhet kan bidra till en ökad kvalitet i offentliga verksamheter.

Det finns också gott om kunskap som förklarar vår könsordning, vad den har för betydelse och vilka konsekvenser den får i arbetslivet. Kunskap inom området kan öka motivationen och viljan till förändring.

Visa sin kunskap och vilja offentligt

Ledningen behöver tydliggöra vikten av arbetet både för sig själva och sina medarbetare. Av tidigare forskning har det tydligt framgått att stöd från ledningen, genom att de offentligt uttalat vikten av jämställdhetsarbetet, varit avgörande för att nå framgångsrika resultat. Vår absoluta uppfattning är att det inte räcker. Ledningen behöver uttala sig på ett sätt som synliggör att ledningen förutom vilja har kunskap i frågan. Det är rimligt att anta att det finns en hel del människor i alla verksamheter som har både jämställdhets- och genuskunskap. Det gör att det är viktigt *hur* ledningen kommunicerar jämställdhetsarbetet. Trovärdighet når en ledning genom att visa på viljan till förändring, att de har den kunskap som behövs för att leda ett professionellt jämställdhetsarbete och genom att själva agera utifrån de mål de satt upp.

Kartlägga och analysera nuläget

Jämställdhetsarbetet bör vara en del av ledningens ordinarie verksamhetsplanering. Då jämställdhet är en fråga som genomsyrar en verksamhet, inbyggd i bl.a. värderings- och regelsystem, är det viktigt att ta reda på hur verkligheten ser ut. En kartläggning, både ur personal- och kund-/medborgarperspektiv, och en analys av nuläget är en förutsättning för att ta fram prioriterade åtgärder.

Sätta mål

Som vid allt utvecklings- och förändringsarbete behöver prioriteringar och mätbara mål fastställas och sättas in i verksamhetsplaner och styrdokument för verksamheten.

Delta och delegera

Ledningen bör i möjligaste mån även vara aktiva i förändringsarbetet. Vissa frågor är av sådan karaktär att endast ledningen kan hantera dem.

Det operativa ansvaret för förändringsarbetet delegeras till chefer på samma sätt som annat utvecklings- och förändringsarbete.

Avsätta resurser

Utifrån de mål som sätts för arbetet behöver ledningen avsätta resurser för att nå målen. Det kan handla om pengar, men kanske framför allt om att chefer och medarbetare får avsätta tid för arbetet.

Följa upp, mäta, kontrollera och vidareutveckla

Utvecklingsfrågor som ledningen riktar sin uppmärksamhet mot, mäter och kontrollerar blir genomförda. Resultatet av jämställdhetsarbetet behöver som allt annat strategiskt viktigt arbete följas upp. Måluppfyllelsen behöver mätas och kontrolleras – både de mål som berör cheferna och dem själva.

Utifrån resultaten av förändringsarbetet är det på nytt strategiskt viktigt att dra slutsatser för fortsatt arbete, göra prioriteringar, sätta nya mål och vidareutveckla arbetssätt och metoder.

CHEFERNA HAR DET OPERATIVA ANSVARET

Jämställdhetsarbete ska inte drivas på något annat sätt än allt annat utvecklings- och förändringsarbete. Det är chefer som har det operativa ansvaret att tillsammans med sina medarbetare nå målen för arbetet.

Delegerat mandat att driva förändringsarbetet

Utifrån ledningens strategiska planering av jämställdhetsarbetet delegeras genomförandet av förändringsarbetet till alla chefer. Om de har möjlighet att driva förändringsarbetet professionellt beror på hur arbetet delegerats. Finns det tydliga mål för arbetet i styrdokument för verksamheten är det självklart lättare att arbeta

CHEFER
– OPERATIVT ANSVARIGA
FÖR FÖRÄNDRINGSARBETET

*

*Har ledningens delegerade mandat
att driva förändringsarbetet*

Har kunskap inom området

Har vilja till förändring

*Gör en nulägesanalys av den verksamhet
de har ansvar för*

Involverar medarbetarna i arbetet

*Har resurser för att driva
förändringsarbetet*

*Leder, medverkar, delegerar
och följer upp arbetet*

Rapporterar resultat till ledningen

med frågan än om mandatet är otydligt. Chefer behöver ha ledningens fulla mandat att driva förändringsarbetet.

Kunskap inom området

En förutsättning för att cheferna ska kunna arbeta professionellt för jämställdhet är att de har tillräcklig kunskap inom området. Kunskap för att kunna göra kvalificerade analyser av sitt eget ansvarsområde, tolka, förstå och förklara varför det ser ut som det gör och sätta mål för

utveckling och förändring. Utbildning för chefer i jämställdhet och genuskunskap är vital för de resultat som går att uppnå.

Vilja till förändring

Även cheferna behöver en vilja till förändring. Förstår de vad ledningen vill uppnå med arbetet, vad de själva förväntas bidra med och dessutom vet att ledningen kommer att efterfråga resultat bidrar det till viljan.

Nulägesanalys av den egna verksamheten

Det är sällan chefer i en verksamhet har helt identiska situationer. De mål för jämställdhet som ledningen satt upp behöver som alla andra övergripande mål brytas ner till respektive chefs verksamhet. Vad de ska göra för att bidra till målen behöver utgå från en kartläggning och analys av den verksamhet de har ansvar för. De behöver i sitt mandat från ledningen ha fria händer att identifiera prioriterade områden i den verksamhet de har ansvar för. Självklart kan ledningen anse att en viss fråga har en sådan dignitet att alla chefer ska bidra till att nå målen för den.

Involvera medarbetare tidigt

Inget förändringsarbete blir genomgripande och långsiktigt hållbart om inte alla som är berörda av förändringen deltar och bidrar. Ju tidigare medarbetarna involveras i förändringsarbetet desto bättre. Utifrån sina erfarenheter av att arbeta

i verksamheten har de säkert tankar och idéer om vad som behöver förbättras och förändras.

Resurser för att driva förändringsarbetet

Ska cheferna lyckas med arbetet behöver de ha resurser. Det kan handla om pengar men framförallt att de får avsätta tid, själva och tillsammans med sina medarbetare. Resurserna ska spegla det förväntade resultatet.

Leda, medverka, delegera och följa upp arbetet

Cheferna ska leda förändringsarbetet och delegera uppgifter, ansvar och befogenheter till medarbetare. Vidare har de ansvar för att följa upp, utvärdera och utveckla arbetet själva och tillsammans med sina medarbetare. Det är lika viktigt för medarbetare att de känner att deras arbete och resultat uppmärksammas som det är för chefer att ledningen är intresserad av det resultat chefer når tillsammans med sina medarbetare.

Rapportera till ledningen

Slutligen rapporterar cheferna via ordinarie styrsystem hur de arbetat och vad de nått för resultat. Resultaten från cheferna möjliggör för ledningen att utvärdera, utveckla och fatta nya strategiska beslut för det fortsatta arbetet.

MEDARBETARNA SKA VARA DELAKTIGA

Utan medarbetarnas bidrag är det inte möjligt att nå bestående resultat. Alla som är berörda av förändringen behöver delta i den.

Information om vad ledningen vill uppnå

Jämställdhetsarbete har i de flesta organisationer pågått under många år. Det är ändå mycket vanligt att vi möter miss-tänksamhet hos medarbetare när det gäller hur seriös ledningen är när det gäller jämställdhet. Medarbetarna kan ha varit involverade i arbete som inte satt några avgörande spår i verksamheten och där de inte upplevt att ledningen tagit sitt ansvar fullt ut. Andra gånger kan ledningen ha varit otydlig. Då läggs energi på fel saker. Medarbetarna försöker göra egna tolkningar av vad ledningen *egentligen* vill.

Medarbetare behöver tydligt veta och förstå vad ledningen vill uppnå med det förändringsarbete de ska delta i.

Kunskap inom området

Även medarbetarna behöver kunskap för att kunna bidra professionellt. Det är viktigt att de får avsätta tid för att tillägna sig den kunskap de behöver kontinuerligt, som en del i förändringsarbetet. Genom arbetet skapas också ny kunskap av medarbetarna själva som leder förändringsprocessen framåt.

Bidrag genom kritisk granskning

Ju tidigare i förändringsprocessen medarbetarna involveras desto bättre. Medarbetarna kan delta redan i kartläggnings- och analysfasen, genom att göra en kritisk granskning utifrån sina kunskaper och erfarenheter om verksamheten och den egna arbetsplatsen.

Konkreta förslag på förbättringar och förändringar

Deltar medarbetarna redan från början i förändringsarbetet får de bättre förutsättningar att komma med konkreta förslag till åtgärder.

Delegerat ansvar för konkreta uppgifter

Utifrån medarbetarnas förslag och de åtgärder som ska genomföras enligt chefens beslut kan medarbetare få delegerat ansvar för konkreta uppgifter i förändringsarbetet.

Tid och andra resurser

Ska medarbetarna lyckas med sina uppgifter behöver de som i allt annat delegerat arbete resurser som speglar arbetsinsatsen.

Avstämning med chefen

De arbetsuppgifter som medarbetare fått behöver kontinuerligt följas upp av chefer av flera skäl, bl. a. för att stämma av att arbetet fortskrider som det var tänkt. Genom att göra kontinuerliga avstäm-

MEDARBETARNA – DELAKTIGA I FÖRÄNDRINGSARBETET FÖR JÄMSTÄLLDHET

*

*Är väl informerade om vad
ledningen vill uppnå*

Får tillägna sig kunskap inom området

*Bidrar genom kritisk granskning
av den egna verksamheten
och arbetsplatsen*

*Kommer med konkreta förslag på
förbättringar och förändringar*

*Har delegerat ansvar
för konkreta uppgifter*

*Har den tid och de resurser som krävs
för att klara uppgiften*

*Har kontinuerliga avstämningar
med chefen*

ningar visar också chefen allvaret med arbetet och att det är resultat som efterfrågas.

PERSONALFUNKTIONENS ROLL OCH ANSVAR

Personalfunktionens roll och ansvar är inte annorlunda när det gäller arbetet för jämställdhet än för något annat arbete.

Stöd till ledning och chefer

Personalfunktionens uppgift är att vara ett stöd till ledning och chefer utifrån det arbetsgivar- och verksamhetsansvar de har. I de flesta organisationer är personalchefen en del av ledningen och är då självklart med och arbetar fram strategiska beslut och mål för arbetet. Personalchefen kan ha det delegerade ansvaret att ta fram jämställdhetsplanen med arbetstagarrepresentanter men ledningen har alltid kvar huvudansvaret utifrån lagstiftningen.

Kunskap inom området

De som arbetar inom personalfunktionen förväntas ha specialistkunskap inom området och om Diskrimineringslagen. De behöver kontinuerligt få ta del av ny kunskap inom området för att kunna upprätthålla specialistrollen men även för att kunna bidra till ledning och chefer när det gäller val av kunskap som de själva och medarbetare behöver tillägna sig.

Beslutsunderlag till ledning och chefer

Det är personalfunktionens uppgift att ta fram de beslutsunderlag som ledning och chefer behöver för att kartlägga, analysera och sätta mål för jämställdhetsarbetet. De fakta som krävs finns ofta i personalsystem som funktionen ansvarar för. Genom att alltid dela upp information i systemen på kvinnor och män är det lättare att få fram nödvändig statistik för förändringsarbetet.

PERSONALFUNKTIONENS ROLL OCH ANSVAR

*

Är ett stöd till ledning och chefer

*Har kunskap om lagstiftning
och inom området*

*Tar fram beslutsunderlag till ledning
och chefer*

*Utvecklar jämställdhetsarbetet utifrån
personalfunktionens ansvarsområde*

*Medverkar i förändringsarbetet
för jämställdhet*

Utvecklar jämställdhetsarbetet

Utifrån personalfunktionens ansvarsområde finns många möjligheter till utveckling av jämställdhetsarbetet. Inom den egna funktionen har det mesta som hanteras bäring på jämställdhet. Genom att kritiskt granska den egna verksamheten och hela tiden ha med ett jämställdhetsperspektiv i arbetet kan personalfunktionen bidra med jämställda rutiner som säkerställer att kvinnor och män kan arbeta på lika villkor. Det gäller t. ex. rutiner för rekryteringar, befordran och inte minst för lönesättning.

De som arbetar med utbildnings- och utvecklingsfrågor kan se till att jämställdhet är en integrerad del i all utbildning

och att rekrytering till olika utbildningar sker på lika villkor för kvinnor och män.

Det kan också finnas åtgärder i jämställdhetsplanen som personalfunktionen kan ta ansvar för och genomföra.

Medverka i förändringsarbetet

Personalfunktionen har en viktig roll även i det förändringsarbete som sker ute i verksamheten. Genom sin specialistkunskap inom området kan de medverka vid t. ex. utbildningsinsatser. De kan också vara ett ovärderligt stöd för chefer i förändringsarbetet med medarbetare. Sist men inte minst kan funktionen se till att chefer kan leva upp till sitt arbetsgivaransvar genom jämställda rutiner.

Jämställdhetsansvariga och jämställdhetskommittéer

JÄMSTÄLLDHETSEXPERTER ETT STÖD FÖR LEDNING OCH CHEFER

Det är inte ovanligt att organisationer utser det man brukar kalla jämställdhetsansvariga eller jämställdhetshandläggare. Det är inte heller ovanligt att de anses vara den eller de som ska driva jämställdhetsarbetet. Det är helt enkelt inte möjligt, som vi ser det och utifrån allt vi skrivit om i den här boken. Enskilda personer kan inte åstadkomma jämställdhet. Det är ett arbete som alla – ledning, chefer och medarbetare – måste arbeta för att nå.

Jämställdhetsansvariga eller jämställdhetshandläggare kan självklart bidra, men enbart utifrån en expertroll som stöd för ledning och chefer i förändringsarbetet.

JÄMSTÄLLDHETSKOMMITTÉ

Organisationer väljer ofta att ha en jämställdhetskommitté där medlemmarna representerar arbetsgivare och arbetstagare. En jämställdhetskommitté har ofta möjlighet att fördjupa sig kring olika frågeställningar som gör att de kan komma med genomarbetade förslag till ledningen. Kommitténs viktigaste uppgift brukar vara att arbeta fram jämställdhetsplanen. I kommittéarbetet kan de fackligt förtroendevalda representera sina medlemmar och bevaka deras intressen vilket gör att Diskrimineringslagens krav på samverkan säkerställs. Att tillsätta en jämställdhetskommitté kan vara ett bra sätt för ledningen att fånga upp medarbetares tankar om vad som behöver göras men kan aldrig ersätta ledningens arbete och ansvar för jämställdhetsarbetet.

Några ord på vägen till dig som vill bidra

Den strukturerade modell för jämställdhetsarbete som vi har presenterat i detta kapitel är fortfarande mer ett önskeläge än en realitet i de flesta organisationer. Det känns därför angeläget att skriva

något om hur du kan bidra även om din ledning inte driver ett ledningsstyrt arbete för jämställdhet på din arbetsplats.

Ditt personliga ställningstagande och engagemang för frågan är viktigt. Oberoende av vem du är och vad du gör i ditt arbete kan du bidra till jämställdhet genom att reflektera över dig själv, dina egna tankar och ditt agerande. Du bidrar genom att välja ett medvetet förhållnings-sätt – till frågan, till dig själv och i relation till andra som främjar jämställdhet.

Har du tankar och idéer om vad som skulle behöva göras så dela dem med din chef och dina arbetskolleger. Genom att göra det kan du väcka ett intresse för frågan. Öppnar du upp för ett samtal om jämställdhet finns det säkert fler som tycker frågan är viktig på din arbetsplats.

Ett annat sätt att väcka intresse är att efterfråga och visa på att det finns kunskap inom området som har betydelse för verksamheten.

Är ni fler än 25 anställda ska det finnas en jämställdhetsplan. Du och dina kolleger kan visa ert intresse för frågan genom att be om att få ta del av den. Är du chef kan du alltid driva jämställdhetsarbete utifrån Diskrimineringslagens krav på aktiva åtgärder, oberoende av om och hur ledningen efterfrågar ditt arbete och dina resultat.



Projekt Jämvikt

LEDNINGSSTYRT OCH FRAMGÅNGSRIKT JÄMSTÄLLDHETSARBETE

I det här kapitlet presenterar vi ett utvecklingsarbete för jämställdhet.

Fem företag och två kommuner har genom utvecklingsprojektet Jämvikt genomfört ett professionellt förändringsarbete för jämställdhet i sina respektive verksamheter. I kapitlet presenterar vi bakgrund, fakta, projektidé och hur arbetet genomförts.

Bakgrund till projektet

Näringslivets Ledarskapsakademi har sedan starten av verksamheten 1995 initierat och genomfört egna forsknings- och utvecklingsprojekt med mål att nå jämställdhet. Det har varit möjligt utifrån det unika samarbete vi alltid haft mellan konsulter och forskare. Tillsammans har vi skapat utvecklingsprojekt där konsulterna arbetat med projekten och forskarna deltagit för att dokumentera och utvärdera dem.

ETT BIDRAG TILL HÅLLBAR TILLVÄXT

Våren 2005 fick vi möjlighet att ansöka om medel till ett nytt utvecklingsprojekt genom VINNOVAs utlysning, *Genusperspektiv på innovationssystem och jämställdhet*. En viktig del i ansökan till VINNOVA var att utvecklingsarbetet skulle bidra till hållbar tillväxt.

Begreppet hållbar tillväxt definieras av VINNOVA som långsiktig ekonomisk tillväxt som också är socialt och ekologiskt hållbar. Ekonomisk tillväxt som inte leder till ökad jämställdhet ses därmed inte som hållbar, en uppfattning vi ställer oss bakom. Jämställdhet är i grunden en fråga om människovärde och mänskliga rättigheter, men för organisationer i arbetslivet är jämställdhet även en viktig fråga för utveckling och tillväxt.

Vi ansökte och fick även medel genom Svenska ESF-rådet. Liksom VINNOVA har rådet fokus på innovationskraft, lönsamhet och hållbar tillväxt.

FORSKNING INOM PROJEKTET

En förutsättning för Näringslivets Ledarskapsakademis möjligheter att driva Jämviktsprojektet är vårt samarbete med forskare. De har deltagit i projektledning och styrgrupp för projektet, följt vårt arbete, dokumenterat arbetsprocessen och analyserat den ur ett genusperspektiv.⁶¹

Utgångspunkter för projektet

Projektnamnet Jämvikt – Jämställdhet, Vilja och Kunskap ger förutsättningar för hållbar Tillväxt – speglar utgångspunkterna för projektet. Ett professionellt arbete för jämställdhet kräver vilja till förändring, kunskap för att förstå vad som behöver förändras och ett aktivt förändringsarbete.

Genom att utgå både från jämställdhetsintegrering av verksamheter och arbetsgivaransvar utifrån Jämställdhetslagen (från och med den 1 januari 2009 Diskrimineringslagen) har projektet tagit ett helhetsgrepp på jämställdhetsarbete i arbetslivsorganisationer.

Fakta om Jämviktsprojektet

Jämvikt – ett nationellt projekt

DELTAGANDE FÖRETAG

Indexator
Cloetta Fazer
Saab Systems
Länsförsäkringar, mäklarservice
Sapa Heat Transfer

DELTAGANDE KOMMUNER

Umeå kommun
Linköpings kommun

PROJEKTÄGARE

Näringslivets Ledarskapsakademi

SAMARBETSPARTNER

Länsstyrelsen i Västerbotten
Länsstyrelsen i Östergötland
Länsstyrelsen i Stockholm

Projektledning och styrgrupp

Företrädare för Näringslivets Ledarskapsakademi och forskare från Näringslivets Ledarskapsakademis forskarnätverk har ingått i projektledningen. Projektledningen har haft ansvar för innehåll i och genomförande av projektet. Som stöd för arbetet bildades en styrgrupp med medlemmar som alla hade gedigna kunskaper om och erfarenheter av jämställdhetsarbete. Styrgruppen har bestått av projektledningen, företrädare för samarbetspartners och en representant från Jämställdhetsenheten på Integrations- och jämställdhetsdepartementet.

Styrgruppen har följt och kontinuerligt utvärderat arbetet samt kommit med förslag på förändringar och förbättringar under projektiden.

De utvalda organisationerna

För att lyckas med förändringsarbetet för jämställdhet var det viktigt att företag och kommuner valde att vara med utifrån en egen vilja till förändring.

Fler företag än kommuner har deltagit i projektet vilket är ett medvetet val. Jämställdhetsintegrering som strategi och arbetsmodell har använts mer inom offentlig verksamhet. Intresset var därför i första hand att se hur företag skulle kunna utveckla sina affärsverksamheter genom ett jämställdhetsintegreringsarbete. Men utifrån tidigare erfarenheter vet vi att det är berikande och utvecklande att utbyta kunskaper och erfarenheter över gränserna mellan offentlig och privat verksamhet. Därför valde vi att även ta med två kommuner.

Genom att både företag och kommuner har deltagit i projektet har vi fått möjlighet att förstå hur ingångsvärden och drivkrafter påverkar synen på jämställdhetsarbete. Drivkrafterna skiljer sig åt. För en offentlig organisation är jämställdhet en fråga om rättvisa, etik och kvalitet. För ett privat företag kan lönsamhet och lyhördhet gentemot kunder vara viktiga argument för jämställdhet.

Bas och fokus för projektet

TRE FASER

Jämviktsprojektet har genomförts i tre faser med konkreta mål för respektive fas.

I den första fasen etablerades ledningsgrupp och styrgrupp för projektet, och projektet detaljplanerades. Företag och kommuner valdes ut och tillfrågades om de ville delta.

I den andra fasen utarbetades arbetsmodeller för ett professionellt jämställdhetsarbete.

I den tredje fasen har arbetsmodellerna testats i företagens och kommunernas verksamheter av såväl chefer som medarbetare.

KUNSKAPSPROCESSER

Basen för projektet har varit den kunskap som redan finns i form av såväl svensk som internationell forskning, framförallt forskning om organisation och ledarskap och av genomfört jämställdhetsarbete. Vi har även använt oss av metoder och verktyg för ledarutveckling med ett genusperspektiv. Med stöd av detta har vi skapat kunskapsprocesser där teorier varvats med reflektioner och dialog mellan deltagarna. Exempel från deltagarnas egen verklighet har vi hämtat från deras självupplevda vardag. Genom arbetet har vi skapat ny kunskap, och nya insikter har växt fram som stöd för förändringsarbetet.

FOKUS PÅ LÖSNINGAR

Vårt förhållningssätt har varit lösningsfokuserat. Vi har utgått från verksamheternas identifierade framtidsfrågor och utifrån dessa fokuserat på åtgärder som bidragit till respektive verksamhets utveckling. I några av företagen har verksamhetens visioner varit ledstjärna för arbetet. Då har det varit viktigt att ta reda på hur jämställdhet kan bidra till att nå visionerna.

Arbetsprocessen från början till slut

INFORMATIONSMÖTEN

Arbetet startade med att Jämviktsprojektet presenterades för de utvalda företagen och kommunerna. I Umeå och Linköping bjöd landshövdingarna in företagens verkställande direktörer samt stadsdirektör och verksamhetschefer inom kommunen till informationsmöten. Landshövdingarna deltog själva i sammankomsterna och berättade om Länsstyrelsens syn på vikten av jämställdhet och myndighetens roll i projektet. I Stockholm träffade vi respektive organisation och informerade om projektet.

DE UTVALDA TACKAR JA

Informationsmötena ledde fram till beslut och glädjande nog tackade alla vi frågat ja till att delta. Det betyder inte att vi hade kunnat fråga vilken organisation som helst

om de ville vara med i projektet. Intresset att delta var resultatet av gediget förarbete. Med stöd av jämställdhetsdirektörerna i de län vi valt sökte vi oss fram till organisationer som vi bedömde hade en egen vilja till ett genomgripande jämställdhetsarbete.

I deltagandet ingick att som ledning avsätta resurser, utse deltagare, följa processen och själva vara med och utvärdera resultat av arbetet. Beslutet har omfattat ett engagemang i hela utvecklings- och förändringsprocessen.

LEDNINGSGRUPPSMÖTEN

Nästa steg blev att anordna ledningsgruppsmöten i organisationerna. Då projektet har varit ledningsstyrt från början till slut var det vd eller verksamhetschef som avgjorde vilken form informationsmötet skulle ha. Några valde längre kunskapsseminarier för att starta processen utifrån en gemensam kunskapsplattform i hela ledningen. Andra valde att starta med en presentation av projektet och en dialog kring vilken roll och vilket ansvar ledning, chefer och medarbetare skulle ha i projektet.

LEDNINGEN VÄLJER DELTAGARE

Vårt förslag på hur ledningarna skulle välja deltagare till projektet var att de skulle utse två chefer i linjen. I projektet skulle cheferna få möjlighet att ta sitt operativa ansvar för jämställdhetsfrågan

och testa arbetssätt och metoder med sina medarbetare.

Cheferna skulle i sin tur utse två chefer på lägre nivå i sin egen linje. Tillsammans med oss skulle dessa chefer arbeta fram förslag på lämpligt arbetssätt och metoder för den egna verksamheten. Vi kallade dem metodutvecklare.

När metodutvecklarna arbetat fram förslag skulle de ha rapporteringsansvar direkt till ledningen, där deras egna chefer i de flesta fall fanns med. Ledningen kunde därefter ta beslut om hur det fortsatta arbetet med linjecheferna och deras medarbetare skulle genomföras.

Resultatet av det fortsatta arbetet skulle på nytt presenteras i ledningen för utvärdering. En utvärdering som skulle bli grund för det fortsatta arbetet för jämställdhet, efter att projektet var slutfört. De valda organisationerna skulle på så sätt ges en möjlighet att arbeta fram hur frågor om jämställdhet skulle kunna vara en självklar och integrerad del i verksamheten.

Respektive ledning tog beslut i linje med vårt förslag.

KARTLÄGGNING OCH ANALYS AV NULÄGE, VAL AV METODER

Ett förändringsarbete för jämställdhet är svårt att genomföra om inte organisationer gör en kartläggning av verksamheten och en analys av nuläget.

Kartläggningen är ofta inte särskilt svår att göra. Analysen däremot är desto svår-

are. En viktig del i projektet var därför att undersöka vilka kunskaper som är nödvändiga att ha för att göra kvalificerade analyser av den egna verksamheten. Utan analyser av nuläget är det svårt att veta vad som behöver utvecklas och förändras. När en organisation vet vad som behöver göras går det lätt att sätta mål för vad som ska uppnås. Hur målen ska nås leder till val av arbetssätt och metoder.

I projektet har ingått att göra en genomgång av befintliga metoder men även att modifiera de befintliga och skapa nya. Mycket av det arbetet har skett tillsammans med metodutvecklarna. Vilka de var och vilket resultat vi nådde tillsammans presenteras nedan.

METODUTVECKLARNA I JÄMVIKT

De flesta av de utvalda metodutvecklarna var chefer på olika nivåer. I några av organisationerna ville ledningen ha med personalchefen. Det innebar att personalfunktionen var delaktig i projektet från början i dessa organisationer, och kunde ge cheferna stöd utifrån sin profession.

Metodutvecklarna deltog vid tre seminarietillfällen under sammanlagt sex dagar. Under de två första dagarna var syftet att ge information om projektet och deras roll, baskunskap om vad jämställdhet är och möjlighet att lära känna varandra för att få en bra utvecklingsprocess tillsammans.

METODUTVECKLARNAS REAKTIONER

Det var med viss förvirring metodutvecklarna kom den första dagen. Många påpekade att de visste för lite om projektet och vad de förväntades bidra med. Initialt var frågorna många kring jämställdhet. Det kunde t. ex. handla om att ojämställdheten var vardag och sågs som *normal*, eller att det bara handlade om antal kvinnor respektive män och löner. Någon undrade om »man kan tvinga företag att bli mer jämställda«. Deltagarna diskuterade hinder för arbetet och någon påpekade att »vi behöver alla argument vi kan få«.

»Hade lite svårt att definiera begreppet och hur det verkligen såg ut hos oss. Tyckte själv att vi inte hade några större problem annat än att vi har väldigt lite kvinnor på arbetsplatsen. Men så har det ju alltid varit, så det var inget konstigt.« (man)

»Förstod egentligen inte ordet jämställdhets totala omfattning. Jämställdhet var nästan endast en fråga om antal, kryddat med problemet löneklyftor mellan kvinnor och män.« (kvinna)

Det var viktigt att förtydliga metodutvecklarnas roll, att de tillsammans med oss skulle arbeta fram förslag till ledningen men att de inte själva förväntades driva förändringsarbetet. Det skulle de utvalda cheferna göra, som är operativt ansvariga för allt förändringsarbete. Skulle de delta

så var det på nya mandat. Att de kunde *släppa* ansvaret för genomförandet blev den främsta orsaken till att vi kunde nå så långt som vi gjorde i arbetet med metodutvecklarna!

Att frågorna var så många kring deras roll hade bl. a. sin grund i deras erfarenhet av att det ofta varit någon eller några få utvalda personer som stått för och förväntats driva jämställdhetsarbetet, och de svårigheter dessa upplevt. Det gällde till exempel legitimitet för frågan och det mer eller mindre omöjliga i att driva ett förändringsarbete *vid sidan om* ordinarie verksamhet. När de blev klara över sin roll var vår upplevelse att de mer fritt och kreativt kunde ta sig an uppgiften.

METODUTVECKLARNAS UPPGIFTER

Vid nästa seminarietillfälle var syftet att fördjupa frågor om jämställdhet och förmedla genuskunskap. Metodutvecklarna fick sortera i den kunskap vi hittills förmedlat och komma med förslag på vilken kunskap chefer behöver för att kunna arbeta professionellt för jämställdhet. Vidare fick de möjlighet att testa ett verktyg på ett fiktivt företag, för att fundera över om de skulle kunna använda verktyget i sin egen verksamhet.

Fram till nästa seminarium hade metodutvecklarna till uppgift att ta fram fakta om den egna verksamheten och börja fundera över förslag på förändringsarbete de ville presentera för ledningen.

Mellan seminarium två och tre bidrog projektledningen vid minst ett tillfälle med handledning till metodutvecklarna.

Vid det tredje seminarietillfället var det dags att förbereda överlämning till respektive ledning. Det gjordes utifrån en skiss för hur möten var planerade att genomföras och med stöd av det arbete metodutvecklarna gjort under och mellan seminarietillfällena.

ÖVERLÄMNING TILL LEDNINGEN

Presentationerna för företags- och verksamhetsledningarna togs i stort emot mycket väl.

I några av företagen tog ledningen direkt beslut om vissa åtgärder utifrån metodutvecklarnas kartläggning och analys av nuläget. I ett företag sattes t. ex. mål för arbetet in i ordinarie styrsystem för 2007. Ett par metodutvecklare kommenterar hur ledningen tog emot deras förslag.

»Större delen av ledningen var mycket intresserade av det vi hade att säga. Presentationen avslutades med att det fattades beslut om att åtgärda enligt det förslag vi lagt.«

»Ledningen har uppfattat att de äger frågan och att om de inte engagerar sig så kommer inget att hända. Att det är de som är beslutsfattare om vilka åtgärder som ska göras på företaget.«

PROCESSEN MED METODUTVECKLARE LEDDE SÅ MYCKET LÄNGRE

När vi startade arbetet med metodutvecklarna var vår förhoppning att vi tillsammans med dem skulle få fram metoder som ledningarna kunde dra nytta av för det fortsatta arbetet. Processen med metodutvecklarna ledde så mycket längre! De klarade av att göra kvalificerade analyser av sina egna verksamheter och kunde ge förslag på arbetssätt och metoder som beslutsunderlag till sina ledningar. I vissa fall var det hela smörgåsbord, smakfullt och engagerat serverade till ledningen. Vi i projektledningen var djupt imponerade av deras prestationer.

När det gäller metodutvecklarnas egen syn på sin utveckling så upplevdes den som givande men inte alltid helt bekväm.

»Tiden jag fått för reflektion över det som man innerst inne känt till har öppnat min mottaglighet... att jag på ett helt annat sätt mer kritiskt granskar strukturella problem som inte befrämjar jämställdhet samt inte minst mitt eget agerande/kommunicerande... Insikten kom väldigt fort i samband med vårt andra mötestillfälle som var väldigt upplysande och fungerande som en riktig eye-opener.« (kvinna)

»Från att ha varit rätt nollställd så har jag tack vare utbildningen förflyttat mig till att se saker, till exempel orättvisor, vilket varit

jobbigt. Den utbildning och information vi fått har verkligen gett mig aha-upplevelse. Detta plus upplägget där vi fått chansen att diskutera problemställningar tillsammans med andra med liknande problem har varit otroligt lärorikt.» (man)

GENOM CHEFSUTBILDNINGEN INSÅG CHEFERNA KOPPLINGEN TILL RESULTATET

Cheferna som deltagit i Jämviktsprojektet ser vi som strategiskt viktiga personer i projektet. Det är genom deras chefskap förändringsarbetet kan drivas. Deras uppgift har varit att tydliggöra det egna ansvaret som chef för jämställdhetsfrågor som berör personal, och att testa arbets-sätt och metoder för jämställdhetsintegrering med sina medarbetare.

Som stöd för arbetet har de gått en chefsutbildning. Vi har utformat utbildningen bl. a. utifrån resultatet av metodutvecklarnas arbete. Syftet var att ge cheferna förutsättningar att arbeta professionellt med jämställdhetsarbete själva och tillsammans med sina medarbetare.

De två första dagarna i chefsutbildningen hade som mål att ge baskunskap om jämställdhet. Men det var också viktigt att deltagarna skulle få lära känna varandra och deras respektive verksamheter. De flesta av cheferna tyckte att det var intressant och givande att träffa deltagare från andra verksamheter.

»Erfarenhetsutbyte med andra deltagare har gett mig insikt i att jämställdhet har stor vikt i yrkesliv och privatliv.» (kvinna)

Kunskapen vi förmedlade togs emot positivt men med viss tveksamhet från flera av deltagarna. Tveksamheten eller ifrågasättandet handlade mycket om att de flesta kände sig nöjda och tyckte att vi nått långt när det gäller jämställdhet. En inställning som förändrades när de fick insikt om vikten av frågan, och inte minst om hur vi själva bidrar till hur (o)jämställda vi är.

»Initialt så fanns en viss tveksamhet. Med ökad kunskap kom insikten vad jämställdhet ytterst handlar om och därmed påbörjades för min del en självanalys av mitt eget förhållningssätt till omgivningen.» (man)

Under de två följande dagarna kopplade vi frågan mer tydligt till ledarskap och organisationskultur och testade metoder för själva jämställdhetsarbetet.

Genomgående nådde vi en kunskapsnivå i chefsgruppen som möjliggjorde kvalificerade analyser av den egna verksamheten och prioriteringar av åtgärder. Insikten om frågans vikt och dess konsekvenser i verksamheter växte fram genom kunskap, reflektioner, erfarenhetsutbyte och dialog mellan deltagarna. På frågan hur chefernas resa i Jämviktsprojektet varit svarade en man:

»Min resa är från ett kvantitativt fokus till ett kvalitativt. Innan var mitt fokus på att bredda rekryteringsbasen, nästa station på min resa var tydliga insikter om att jämställdhet bidrar till arbetsglädje. Nu har jag dessutom nått insikten om kopplingen till vårt arbetsresultat. Jag ser även tydligt en arbetsmodell för att jobba med frågan.«

CHEFSSEMINARIER ÄVEN UTANFÖR PROJEKTET

När cheferna gick chefsutbildningen hade de i uppgift att utforma hur de utifrån det egna verksamhets- och ansvarsområdet ville arbeta med sina medarbetare.

I vissa fall involverades ledningen för beslut om hur, var och med vilka det var lämpligast att arbeta vidare. Det resulterade bland annat i att vi genomförde chefsseminarier även med chefer som inte från början var involverade i projektet. De ledningar som fattat detta beslut har förstått vikten av att alla chefer är genuskompetenta, för att tillsammans i chefsleden kunna arbeta professionellt med frågan.

EXEMPEL: INDEXATOR

Arbetet i samtliga organisationer har varit ledningsstyrt dvs. att respektive ledning har beslutat om hur arbetet skulle genomföras i den egna organisationen. Vi har valt att presentera arbetet i Indexator, det företag som nådde de bästa resultaten

i Jämviktsprojektet. Där har vd för företaget varit engagerad från början till slut och arbetet har följt vår modell för ledningsstyrning.

PRESENTATION AV INDEXATOR OCH FÖRETAGETS FÖRUTSÄTTNINGAR

När arbetet i projektet startade var vd intresserad av jämställdhetsarbete som ett medel för att nå konkurrensfördelar och tillväxt men hade inte hunnit starta något konkret arbete.

Indexator var i en mycket expansiv fas, hade utvecklat nya produkter och under projekttiden byggt en ny fabrik för utveckling av verksamheten. Företaget ligger i Vindeln, ett litet samhälle med 6 000 innevånare, där möjligheten att anställa personal i närmiljön är begränsad. Vd insåg att företaget behövde uppfattas som en attraktiv arbetsplats och att rekryteringsbasen behövde breddas. Företaget var starkt mansdominerat och det fanns en uppfattning bland medarbetare att kvinnor inte skulle fungera i arbetsmiljön. Vd trodde annorlunda och såg möjligheten i att rekrytera kvinnor till företaget som ett sätt att lösa personalfrågan.

LEDNINGEN DELTOG I PROJEKTET

Vad som varit viktigt och bidragit till det positiva resultatet företaget nått är att vd själv har varit aktiv i projektet från början till slut. Han utsåg t. ex. själv deltagare från företaget. Som metodutvecklare

deltog tre chefer varav en var personalchefen.

De gjorde ett genomgripande kartlägnings- och analysarbete som presenterades för vd och företagsledningen. Vd själv, en företrädare för styrelsen och två linjechefer deltog i chefsutbildningen.

VÄRDEGRUNDSARBETE

För att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare behöver även de som redan arbetar i verksamheten uppleva arbetsmiljön som attraktiv. Alla medarbetare behöver känna att de är viktiga och förväntas bidra till företagets utveckling och tillväxt. Vd insåg ganska snabbt att arbetet för jämställdhet behövde ingå i ett värdegrundsarbete för både ledning, chefer och anställda. Jämviktsprojektet öppnade upp möjligheten till det arbetet. Utifrån hur vikten av frågan växte fram utvecklades en arbetsmodell som genomförts med både chefer och en grupp medarbetare.

Från att arbetet setts som ett sätt att skapa möjligheter till rekrytering av medarbetare har det utmynnat i en förståelse av hur jämställdhet påverkar arbetsresultat och bidrar till lönsamhet och tillväxt.

RESULTATEN MÄTTES OCH MÄRKTES

Till stöd för processen genomförde företaget en enkätundersökning med de medarbetare som deltog, för att få en tydlig bild av läget innan arbetet startade och för att kunna mäta resultatet. I enkätsvaren

går att utläsa att den psykosociala arbetsmiljön har förbättrats och att attityder till jämställdhetsarbete förändrats radikalt.

Den stora vinsten som medarbetarna själva upplever är att arbetsklimatet blivit betydligt bättre. Kvinnor har anställts och utgör idag 25 procent av gruppen, något männen upplever som mycket positivt. Produktiviteten har ökat i gruppen och sjuktagen har gått ner.

VILJA TILL FÖRNYELSE OCH SAMARBETE I STORT

Vd:s intresse för jämställdhet är inte en isolerad företeelse utan hänger ihop med synen på företagande, där ett brett intresse och breda kontaktytor ses som självklara för att utveckla verksamheten och nå hållbar tillväxt. Indexator arbetar på bred front och är bland annat engagerat i arbetet med att bygga nya former för samarbeten med andra lokala företag. Företaget har även insett vinsterna i att via samverkan med olika universitet skapa nya förutsättningar för att förnya sin egen produktutveckling.

JÄMSTÄLLDHET EN CENTRAL DEL I DEN NYA FÖRETAGSKULTUREN

Ett omfattande arbete pågår med teknikutveckling och produktionsprocesser men vd och företagsledning inser att nya produkter och en effektivare produktionsapparat inte är hela lösningen för den ökade konkurrenskraft som behövs för

att företaget ska stå sig i den globala konkurrensen. Parallellt med det tekniska arbetet behöver även företagens ledarskap och medarbetarskap förnyas. En central del i det arbetet är att finna nya former för hur man skall kunna arbeta med värdegrundsfrågor där jämställdhetsarbetet ingår. Företaget söker nya vägar för att bättre kunna dra nytta av alla medarbetares kunskaper och erfarenheter och har i ljuset av detta insett att jämställdhetsfrågan är en central del i att bygga en ny företagskultur. Genom att delta i projekt Jämvikt anser vd att företaget är på rätt väg även inom detta område.

PROJEKTET LEVER VIDARE

I Jämviktsprojektet ingick att vara med och skapa förutsättningar för och testa ett professionellt jämställdhetsarbete i någon del av den egna verksamheten. Det arbetet är genomfört i Indexator och vd inser vikten av att arbeta vidare med resten av organisationen.

En ny projektplan är framtagen där företaget med stöd av det de lärt i Jämviktsprojektet kommer att arbeta igenom hela organisationen. Projektet kommer att vara ledningsstyrt och den arbetsmodell de utarbetat och testat kommer att följas.

Jämviktsprojektets viktigaste resultat

Den genusordning vi har i vårt samhälle och i våra arbetsorganisationer påverkar alla organisationers inre liv. Organisationer är både genusorganiserade och genusstrukturerade. Kvinnor och män arbetar inte under lika villkor. Många arbetsuppgifter är könsmärkta och vi tenderar att värdera kvinnor och mäns arbetsinsatser utifrån förväntningar på hur kvinnor och män bör vara och vad de bör göra i stället för vad de åstadkommer för resultat.

Genusordningen återspeglas i en organisations kultur och det är förändringar i såväl värderingar som normer och verklighetsuppfattningar som är viktigt för att nå jämställdhet. Med det följer att beslut om frågor som berör grundläggande värden i en verksamhet inte kan tas av någon annan än ledningen.

Vi är stärkta i vår tro på att arbete för jämställdhet måste vara ledningsstyrt. Ledningen har det strategiska ansvaret och ska i nästa led delegera till sina chefer i organisationen som har det operativa ansvaret för jämställdhetsarbetet. De i sin tur behöver göra sina medarbetare delaktiga. Alla som är berörda behöver vara delaktiga i förändringsarbetet för att det skall bli långsiktigt hållbart.

Jämställdhetsarbete har tidigare varit lågt prioriterat och ofta drivits i sidoordnade projekt. De som deltagit har självklart fått möjlighet till egen utveckling men haft små möjligheter att påverka strukturella villkor. Det vi vill förmedla, som det viktigaste resultatet av Jämnviktsprojektet, är att ett ledningsstyrt arbete kan bidra till att arbetet verkligen blir ett förändringsarbete på strukturell nivå. Och framförallt att arbetet blir en självklar del i verksamhetsutvecklingen och ingår i ordinarie styrsystem och verksamhetsplaner. Det underlättar förändringsarbetet för jämställdhet och leder till mer långsiktigt hållbara resultat.

Vårt arbetssätt

KUNSKAP OCH FÖRKLARINGSMODELLER

Vårt eget förhållningssätt, när vi arbetar med jämställdhet, utgår ifrån en vilja att bidra med det vi kan till de människor vi möter. Vi vill att vårt bidrag ska leda till konkreta resultat. Vårt arbetssätt ska göra det möjligt. Här delar vi med oss av vårt sätt att arbeta, genom att beskriva hur vi förmedlar kunskapen som finns i kapitel 1 och genom att visa några förklaringsmodeller. Vår förhoppning är att det ska vara till nytta för dig som läser boken.

Ett bra arbetsklimat

Vi har en humanistisk grundsyn med en tro på människors förmåga till lärande, utveckling och handling. Vi tror att väl fungerande verksamheter är ett resultat av trygga och kreativa arbetsmiljöer där människors utveckling går hand i hand med organisationens utveckling och framgång. När vi möter människor i förändringsarbete för jämställdhet är det därför viktigt att bidra till ett klimat där människor känner att de kan säga vad de vill och ställa de frågor de behöver.

Kunskapsprocesser

Vi arbetar med det vi kallar kunskapsprocesser. Ska den kunskap vi förmedlar få fotfäste och ägas av de människor vi arbetar tillsammans med är det viktigt att avsätta tid för reflektion, erfarenhetsutbyte och dialog mellan deltagarna. Vilka erfarenheter har de själva av könsordningen och vad vet de genom andras berättelser? Vad känner de igen och vad är helt nytt? Genomgående bär kvinnor och män med sig olika erfarenheter utifrån sin position i könsordningen och känner igen olika delar av den kunskap vi förmedlar. Det blir därför extra viktigt att kvinnor och män får lyssna till varandras upplevelser och berättelser. Dialogen ser vi som vårt viktigaste verktyg. Det är

i samtal som kunskap och erfarenheter kan delas mellan människor och nya kunskaper, insikter och handlingskraft växa fram.

En gemensam kunskapsplattform

I allt arbete för jämställdhet är det viktigt att ha en utgångspunkt. Vi brukar använda en förklaringsmodell, Förändringstrappan, för att lägga fast att arbetet för jämställdhet handlar om vilja till förändring, kunskap för att förstå vad som behöver förändras och ett aktivt förändringsarbete.

I samband med att vi visar förklaringsmodellen beskriver vi övergripande vilken kunskap som finns inom området, som vi kommer att förmedla till gruppen. Deltagarna kommer senare ofta tillbaka till förändringstrappan. De anser att den bidragit till att förstå vikten av kunskap och vilja i jämställdhetsarbetet.

När arbetet startar är det inte ovanligt att den grupp vi möter befinner sig på första trappsteget i modellen. I allmänna diskussioner om jämställdhet är det ofta där människor står. Egna erfarenheter och åsikter blir här ofta till allmänna sanningar. Det i sin tur leder till att myter och fördomar om kvinnor och män många gånger förstärks.

För att kunna arbeta professionellt med jämställdhet behöver vi ta ett steg upp i trappan och ta till oss av den kunskap



som finns. Att ta det steget är att få insikt om att jämställdhet inte är en åsiktsfråga utan i allra högsta grad en kunskapsfråga. Med kunskap i bagaget är det möjligt att gå vidare upp i trappan, börja planera, handla och nå resultat. Men att ha kunskap är i sig ingen garanti för att jämställdhetsarbetet tar fart. Lika viktigt, om inte viktigare är det att ha en vilja till förändring. Om viljan inte finns hjälper inte *all kunskap i världen*.

I de grupper vi möter skiftar självklart kunskapsnivån. Det finns alltid människor med som har läst t. ex. genusteori eller arbetat med jämställdhetsfrågor. Andra har av olika anledningar aldrig funderat över frågan överhuvudtaget. I första skedet i förändringsarbetet gäller det att arbeta fram en gemensam kunskapsplattform.

Medvetenhet om egna föreställningar och fördomar

Vi använder oss av olika metoder för att människor ska bli mer medvetna om vilka föreställningar, myter och fördomar de själva bär omkring på. När de i jämställdhetsarbetet får kunskap och nya insikter kan de tillsammans med de andra deltagarna sortera. Vad är fakta och kan vara till nytta i arbetet och vad är föreställningar, myter och fördomar som blir hinder i arbetet?

Ett gemensamt språk

Det är viktigt att ta upp begrepp och definitioner i ett tidigt skede. Gruppen behöver ett gemensamt språk. Grundläggande är att slå fast vad jämställdhet är och att det handlar om kvinnor, män och relationen dem emellan. Det är vanligt att jämställdhet blandas ihop med jämlikhet som är ett vidare begrepp och handlar om alla människors lika värde. Vi går också igenom begrepp som är utvecklade i den forskning som vi hämtar vår kunskap ifrån. Den tid vi lägger ner på detta är en bra investering för det fortsatta arbetet. Med ett gemensamt språk underlättas människors möjlighet att dela erfarenheter och föra konstruktiva samtal.

Ett historiepäss för att förstå nuet

I arbete för jämställdhet är det ofta bra att ta tid för ett historiepäss. För att förstå vår samtid är det viktigt att vi bär med oss vår historia. När det gäller jämställdhet är det av värde att ha kunskap om allt det arbete som många människor bidragit till genom åren. Att vi nått så långt som vi gjort när det gäller jämställdhet i Sverige är ingen slump. Engagerade och modiga människor har arbetat hårt för att t. ex. instifta lagar som vi idag tar för givna. Viktiga årtal i vår jämställdhetshistoria hittar du på bokomslaget.

Fakta i nutid

Efter att vi förmedlat jämställdhet ur ett historiskt perspektiv har vi ofta ett pass om nutid och beskriver hur det ser ut i Sverige idag. Fakta är viktigt i arbetet då det ger en plattform att utgå ifrån. Förvånansvärt ofta är det mer föreställningar, myter och rena fördomar som ligger till grund för hur vi tänker om jämställdhet. Fakta vi använder hämtar vi från olika källor, och då de ska vara så aktuella som möjligt följer vi utvecklingen inom området och uppdaterar dem kontinuerligt. Några finns med på bokens första omslag.

Genuskunskap kopplat till erfarenhet

Genom hela arbetsprocessen lägger vi in olika pass om genuskunskap. Vad vi tar upp är beroende av sammanhang och vilka som deltar. Alla behöver kunskap om organisationer och chefer behöver även ha kunskap om chefskap, allt ur ett genusperspektiv. Här använder vi oss bl. a. av den forskning som vi har presenterat i kapitel 1. Vårt sätt att hantera ofta tunga forskningsdokument är att vi sammanfattar de viktigaste slutsatserna och kopplar de teorier vi förmedlar till situationer som människor känner igen från sin egen verklighet. I teoripassen ser vi till att det alltid

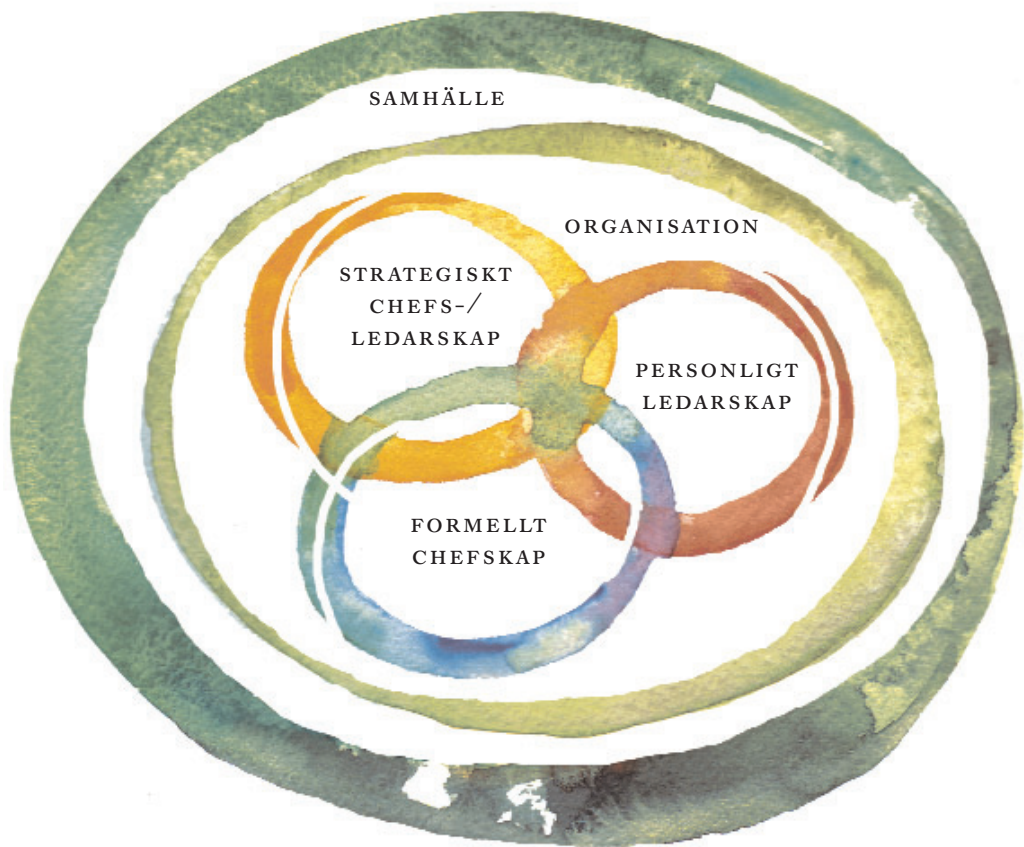
finns tid för samtal och erfarenhetsutbyte. Det några inte känner igen kan andra berätta självupplevda händelser kring. Människors egna berättelser ger legitimitet åt teorierna och gör att deltagarna förstår att de inte behöver ha upplevt allt själva för att det ska vara *sant och riktigt*. Det är viktigt att påpeka att ingen äger sanningen! Det som är intressant är när mönster blir tydliga och det går att dra slutsatser på en mer strukturell nivå. För som vi påpekat tidigare i boken är det ofta där svaren finns. Ska vi leta skillnader är det i strukturer och villkor och inte i människor.

Att få syn på var frågan hör hemma

I arbete med framförallt chefer använder vi oss av en förklaringsmodell som tydligt visar var arbetet för jämställdhet hör hemma. I förklaringsmodellen ringar vi in tre olika delar som ingår i chefskap och hur de interagerar med varandra. Den visar också att chefers möjligheter att arbeta för jämställdhet är beroende av organisationen, vilka krav som ställs och vilka förutsättningar som ges. Organisationer i sin tur påverkas av samhället t. ex. genom den lagstiftning som måste efterlevas.

DET STRATEGISKA CHEFSKAPET

När det gäller jämställdhet handlar det strategiska chefskapet, liksom i andra



frågor, om visioner, mål och strategier. En viktig del av det strategiska chefskapet är verksamhetsplanering där förändringsarbetet för jämställd bör ingå och mål för detta sätts in i ordinarie verksamhetsplaner och styrdokument. Här hör Jämställdhetsplanen hemma som ett strategiskt dokument.

DET FORMELLA CHEFSKAPET

I det formella chefskapet ingår allt som har med lagar och avtal att göra och administrativa arbetsuppgifter som t. ex. budgetarbete. Här finns Diskrimineringslagen och den formella delen av jämställdhetsplanen. I budgetarbetet behöver ett jämställdhetsperspektiv finnas med i hela processen och konsekvenser av budgeten analyseras utifrån resursfördelning mellan kvinnor och män. Andra administrativa rutiner behöver granskas för att få en bild av hur rekrytering, kompetensutveckling, befordran och lönesättning går till. Chefernas ansvar är att arbeta för och ställa krav på att de rutiner de använder är könsneutrala.

DET PERSONLIGA LEDARSKAPET

I det personliga ledarskapet hör jämställdhetsarbetet ihop med chefsens förhållningssätt till jämställdhet och sina medarbetare. Genom det personliga ledarskapet kan chefer visa att ord och handling går ihop. Det är i relation till och genom kommunikation med sina medarbetare

de kan visa på vikten av frågan. De gör det genom att själva agera jämställt, se till att arbetsvillkoren är lika för kvinnor och män och genom att arbeta för en jämställd kultur.

Modellen ökar chefers förståelse av att det mesta de hanterar har bäring på jämställdhet. Det är inte en sidoordnad fråga utan den finns där *inbäddad* i hela organisationens liv. Det blir också tydligt för chefer att de kan arbeta med frågan på många olika sätt.

Nästa generation

Då vi vill att arbetet för jämställdhet ska leda till att de som är på väg ut i arbetslivet ska kunna förvänta sig jämställda villkor är det viktigt att ha med kunskap kopplad till framtiden. Här brukar vi använda oss av den kunskap vi själva skapat i möten med *nästa generations* chefer. Vi har sedan slutet av 1990-talet arbetat med olika forsknings- och utvecklingsprojekt där chefer på väg i karriären fått göra kritiska granskningar av villkor för karriär och chefskap ur ett genusperspektiv. Av de vi mött kommer många att vara de framtida toppcheferna.

Det de yngre cheferna pekat på är att arbetsvillkor behöver utvecklas och vara lika för kvinnor och män. Genom deras arbete kan vi visa på hur villkoren ser ut idag och få igång en dialog om hur de

behöver förändras i de grupper vi arbetar med. De slutsatser vi dragit av allt vårt arbete med yngre chefer är tydliga – om inte organisationer arbetar aktivt med att förändra arbetsvillkoren kommer de inte att kunna rekrytera på kompetens. De människor som blir möjliga att rekrytera är de som kan och vill ställa upp på villkoren. (Vårt arbete finns dokumenterat i två rapporter som du kan ta del av genom vår hemsida.)

Vikten av kritisk granskning av kulturen

När kunskapsnivån höjs i grupper vi arbetar med väcks nästan alltid en otålighet. Människor vill göra något och det snabbt. Ett bra sätt att komma till handling är att arbeta utifrån en modell om kultur.

Vi går igenom vad en organisationskultur består av, dess innehåll och dess uttryck, i en interaktiv form. Medarbetarna får bl. a. själva definiera vad de menar med värderingar och normer. De får fundera över hur de pratar om kvinnor och män, vilka historier och myter som berättas, vilken humor och vilket språk de använder osv. Det blir ofta energifyllda pass som mynnar ut i en annan medvetenhet om vikten av en jämställd kultur.

I chefsgrupper arbetar vi fram hur de kan påverka kulturen i en jämställd riktning, då de i rollen som chefer är de

starkaste kulturbärarna. Både medarbetare och chefer hittar möjligheter att snabbt göra något i sin egen arbetsgrupp.

Finns tiden gör vi en mer ingående kulturanalys utifrån förklaringsmodellen. En granskning av de strukturella uttrycken kan vara ett verktyg för att kartlägga hur arbetsvillkoren ser ut när det gäller t. ex. rekrytering, kompetensutveckling, befordran och lönesättning.

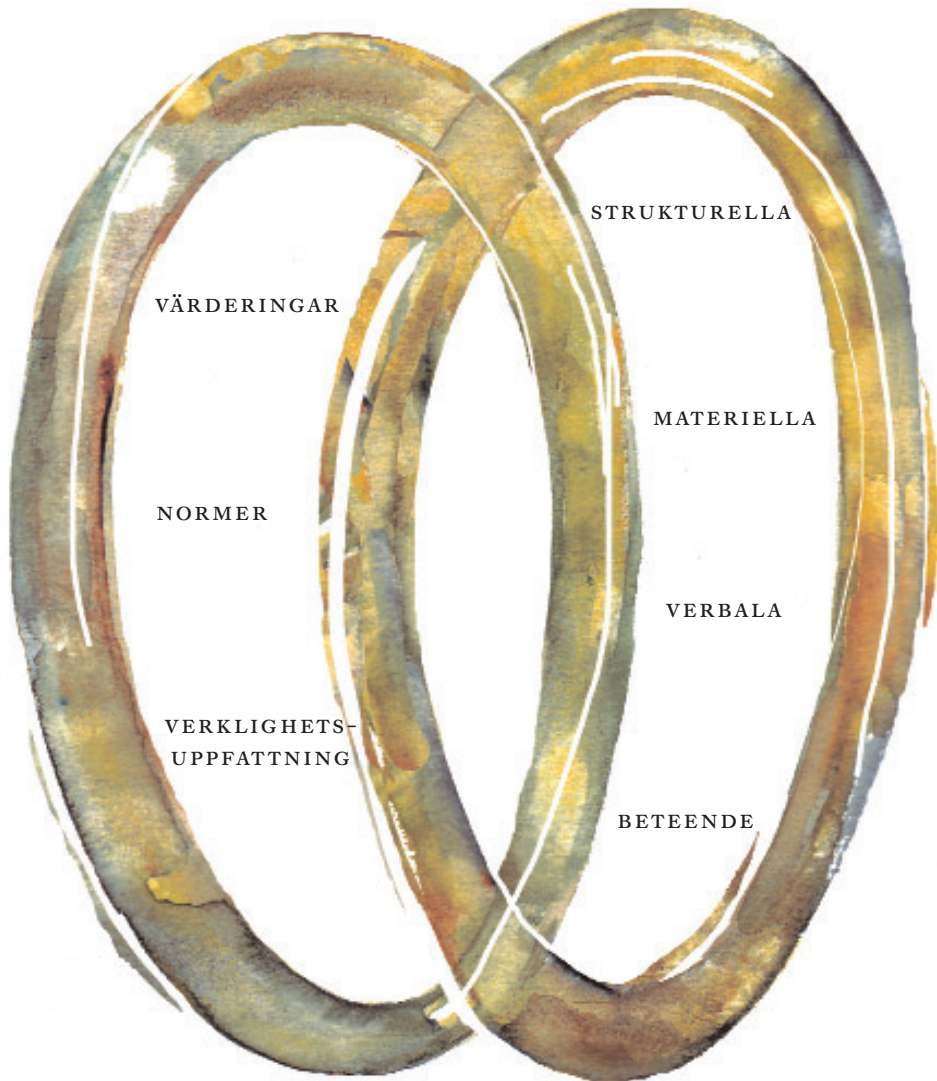
Mäta förändringsviljan

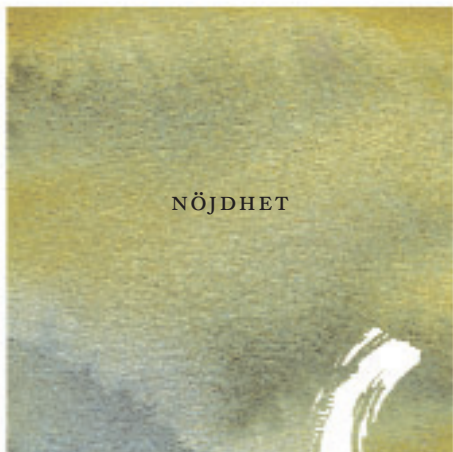
Att jämställdhet är ett förändringsarbete slår vi fast redan från början för alla grupper vi möter. Den förklaringsmodell som ingår här använder vi på olika sätt och vid olika steg i processen, beroende på sammanhang och den grupp vi möter.

Modellen har vi hämtat från boken *Förändringens fyra rum* och är utarbetad av Claes Janssen. Den beskriver vad som händer med oss – eller rättare sagt inom oss – när vi blir utsatta för förändringar. När vi använder modellen i jämställdhetsarbete lägger vi ett jämställdhetsperspektiv på den. Med stöd av förklaringsmodellen tydliggör vi hur kvinnor och män kan uppleva arbetet med jämställdhet. I nöjdhet, censur och förnekande vill ingen ha förändring. I kaos och förvirring söker de som är där lösningar och vill förändring. I förnyelse och inspiration är det mesta möjligt. Det mönster vi kan se är att män

Kulturinnehåll

Kulturuttryck

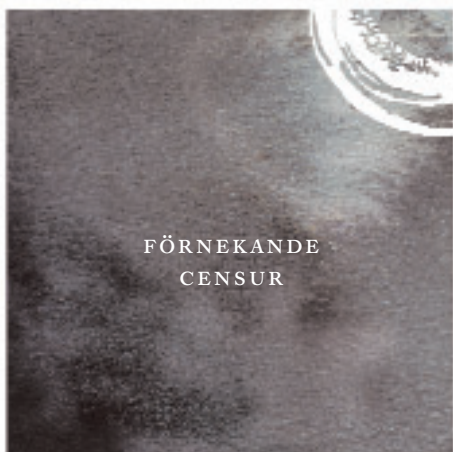




NÖJDHET



FÖRNYELSE
INSPIRATION



FÖRNEKANDE
CENSUR



KAOS
FÖRVIRRING

oftare än kvinnor befinner sig i nöjdrutan när arbetet börjar.

Vi använder också modellen för övningar där vi låter deltagarna ställa sig på golvet i en fiktiv modell av de *fyra rummen*. De får på det sättet visa vilket rum de själva befinner sig i *just nu* när det gäller jämställdhet. De kan även gestalta var de tror att t. ex. ledningen, chefer, kolleger och medarbetare befinner sig. Genom att använda modellen under hela förändringsarbetet kan de som deltar själva se om och hur de förflyttar sig i den. Modellen är ett bra verktyg för att *ta tempen* på förändringsviljan och för att förstå om och när förändring är möjlig.

Hantera motstånd

Som vid all förändring ska man förvänta sig ett visst motstånd i jämställdhetsarbetet. Den förändring som krävs för att nå jämställdhet är bland det svåraste vi kan arbeta med då frågan berör ända in i själen. Det motstånd vi möter kan ta sig många olika uttryck. Vårt sätt att arbeta är att synliggöra att motståndet finns och låta människor prata om det. När vi träffar nya grupper är det viktigt att stämna av vad de kommer in med för föreställningar om både frågan och det sammanhang de befinner sig i. Genom att ställa frågan om deras förväntningar kan vi genom de svar deltagarna ger stämna av det initiala

motståndet. När vi sedan bemöter och möter människor där de är, och respekterar det de säger, blir klimatet redan från början relativt öppet.

Sammanfattningsvis

Vårt förhållningssätt bygger på respekt för de vi möter och en vilja till att bidra. Vi har som ambition att möta människor där de är. Vår utgångspunkt är att jämställdhetsarbete berör de flesta på ett djupt mänskligt plan. Vi vet att de som verkligen går in för arbetet kommer att få omvärdera och många gånger revidera sin världsbild. Vi litar helt på att människor tar de steg de mäktar med. Genuskunskap ser vi som avgörande för att förstå vad som behöver göras. Men som sagt, viljan till förändring är en förutsättning för att vi ska kunna nå jämställdhet. I Jämviktsprojektet som vi presenterar i den här boken har vi haft förmånen att träffa många människor som både vill och har visat prov på att de kan. Steg är tagna för jämställdhet.

Från ord till handling

VÅR PROCESSMODELL

Målet är jämställdhet men hur når vi dit? I bokens sista kapitel är det dags att ge förslag på hur det är möjligt att gå från ord till handling.

Ett professionellt arbete för jämställdhet i arbetslivet kräver som vi redan nämnt kunskap för att förstå vad som behöver förändras, vilja till förändring, och ett aktivt förändringsarbete. Genuskunskap är i sig ett kraftfullt medel i jämställdhetsarbetet. Vår upplevelse är att viljan växer med kunskapsnivån och utan vilja är ingen förändring möjlig.

När viljan ökar ligger frustrationen nära. Nu vet vi, men vad kan vi göra, är en fråga vi ofta får. Finns det kanske någon »kioskvältare« när det gäller jämställdhetsarbete? Finns det en plan eller en färdig lösning? Svaret på frågorna är nej, något de flesta innerst inne vet. Det finns inte några enkla lösningar utan det krävs ett genomtänkt och väl planerat förändringsarbete som utgår från den verksamhet det gäller.

Jämviktscykeln – steg för steg

För att underlätta förändringsarbetet för jämställdhet har vi utvecklat en processmodell, Jämviktscykeln. Oberoende av vem du är och vilken yrkesroll eller position du har i din arbetsorganisation kan du ha nytta av den. Som alla modeller är det en förenkling av en ofta komplicerad verklighet, men det ger en uppfattning om vilka steg som är viktiga att ta i en förändringsprocess för jämställdhet.

Kopplat till modellen ger vi exempel på processfrågor som är betydelsefulla att ställa för att få en bild av hur det ser ut idag, hur det kommer sig att det ser ut som det gör och vad det är som behöver förändras.

I. KUNSKAP

Alla som förväntas delta i förändringsarbetet behöver kunskap inom området för att kunna bidra professionellt.

Kartläggning

Det behövs även fakta om den egna organisationen för att ge en bild av ett nuläge. En kartläggning behöver göras för att synliggöra eventuella skillnader i villkor mellan kvinnor och män som arbetar i verksamheten. Det gäller t. ex. hur könsfördelningen ser ut på olika hierarkiska nivåer, inom olika yrkesgrupper, i olika beslutprocesser och i verkställande av beslut. I kartläggningen behöver även

fördelningen av resurser mellan kvinnor och män i form av tid, pengar och utrymme ingå.

Exempel på områden som behöver kartläggas och frågor som kan vara viktiga att ställa när det gäller anställd personal:

- * Anställningsformer – hur ser de ut och skiljer de mellan kvinnor och män?
- * Rekryteringsprocesser – hur går de till och vilka deltar i dem?
- * Löner och andra anställningsförmåner – vem får del av vad?
- * Hälsa – friskvård och rehabilitering, hur mycket pengar avsätts och för vilka?
- * Kompetensutveckling – hur fördelas kompetensmedel och vem får del av vilken typ av kompetensutveckling?
- * Föräldraledighet – finns förmåner kopplade till ledigheten och vem får i så fall del av vad?
- * Information – vem får ta del av vilken information och vilka deltar vid olika informationsmöten?
- * Makt och inflytande – hur fördelas ansvar och befogenheter?

Kund-/medborgarperspektiv

För att kartläggningen av verksamheten ska bli heltäckande behöver ett kund-/medborgarperspektiv läggas till. Fakta behövs om hur könsfördelningen ser ut när det gäller de som verksamheten är till för och de som faktiskt tar del av den.

JÄMSTÄLLDHETSARBETE
INITIERAS

8.
GÅ VIDARE

7.
LÄRA

1.
KUNSKAP

6.
UTVÄRDERA

2.
INSIKT

5.
RESULTAT

3.
PLANERA

4.
HANDLA



För att få reda på hur kvinnor och män upplever verksamheten och det som erbjuds behöver olika frågor ställas. Nedan följer exempel på frågeställningar för både offentliga verksamheter och företag.

- * Hur speglar verksamheten kvinnor och mäns behov av den?
- * I vilken utsträckning attraherar tjänster och produkter kvinnor och män?
- * Hur fördelas de ekonomiska resurserna mellan kvinnor och män?
- * Vem berörs av de frågor som får ta tid i verksamheten?
- * Hur bemöts kvinnor och män i verksamheten?
- * Hur tas kvinnors och mäns synpunkter på verksamheten tillvara?
- * Hur riktas marknadsföringen och hur förväntas den tas emot av kvinnor och män?

I offentliga verksamheter finns ofta statistik och annan fakta uppdelad på kön, men kompletteringar kan behövas. Det behövs även kunskap om hur t. ex. medborgare upplever att de blir bemötta.

När det gäller företag blir kanske första steget att dela upp all statistik och fakta som tas fram om marknader och kunder utifrån kön. Har företaget både kvinnor och män som kunder är det intressant att fundera över vikten av att ledningen speglar kundgruppen.

Analys

När kartläggningen ovan är genomförd behöver den analyseras. Fakta behöver förklaras, tolkas och förstås. Frågor som behöver ställas är t.ex: Vilka könsmönster har blivit synliga utifrån den kartläggning som gjorts? Hur kommer det sig att könsmönstren ser ut som de gör? Vad får de könsmönster som blivit synliga för konsekvenser för verksamheten?

Förställningar om kön behöver utmanas, så att förklaringarna och tolkningar bygger på fakta och inte på myter och fördomar.

2. INSIKT

För att nå nya insikter behöver tid avsättas för reflektion, erfarenhetsutbyte och dialog. Människor måste få möjlighet att översätta den kunskap och de fakta de tagit del av till sig själva och sin egen arbetsplats. Vad känner de igen och vad känner de inte igen? Har kvinnor och män olika uppfattningar och är deras erfarenheter olika?

Nya insikter som kan bidra till en ökad medvetenhet om vikten av att arbeta för jämställdhet och stärka den egna viljan att bidra i förändringsarbetet.

3. PLANERA

När analysen är genomförd är det dags att planera arbetet: Vad som behöver göras, hur det ska utföras och vem eller

vilka som ska gör vad. Precis som i allt annat förändringsarbete behöver mål formuleras och prioriteringar göras. Målen kan vara både kvantitativa och kvalitativa. De kvalitativa kan t.ex. handla om att kvinnor och män som är anställda i verksamheten ska uppleva att de har samma möjligheter och lika villkor i organisationen. När det gäller kunder och medborgare kan de kvalitativa målen handla om att de får och kan ta del av verksamheten på lika villkor.

4. HANDLA

Nu är det dags för handling. De övergripande målen bryts ned till konkreta åtgärder och alla som är involverade i förändringen behöver veta hur de förväntas bidra. Ledning och chefer behöver i handling visa att de menar allvar och själva medverka i och kontinuerligt utvärdera de resultat som nås. Genom att personligen delta, vara aktiva och följa det arbete som pågår visar de att det är viktigt och att de förväntar sig resultat.

5. RESULTAT

Här är förändringen genomförd, de planerade aktiviteterna avslutade och om allt gått som planerat är målen uppnådda. Människor har varit engagerade i förändringen och behöver få ta del av det samlade resultatet.

6. UTVÄRDERA

Resultatet av förändringsarbetet behöver utvärderas av de medarbetare som varit involverade i det. De behöver dela erfarenheter kring förändringen med varandra, ge sin bild av hur de upplevt förändringsarbetet och hur de ser på sin egen insats. Har målen nåtts är det läge att fira. Om det visar sig att målen inte nåddes fullt ut behöver de som deltagit själva analysera vad det var som gjorde att de inte nådde ända fram. Det är inte ovanligt att målen t.ex. var orealistiska utifrån att det saknades både kunskap och resurser. Andra orsaker kan vara att ledningen inte visade tillräckligt intresse för arbetet eller att personer som borde ha varit med och bidragit i arbetet av olika anledningar inte gjorde det.

7. LÄRA

Arbetet för jämställdhet är inget som kommer att bli *färdigt* då det behöver gå hand i hand med allt annat utvecklings- och förändringsarbete av en verksamhet. Det är viktigt att synliggöra det som fungerat i förändringsprocessen och vad som varit mindre bra för att kunna dra lärdomar inför fortsatt arbete. Utvärderingen ger chefer och medarbetare möjlighet att släppa taget kring det som har varit, hitta ny kraft och gå vidare.

8. GÅ VIDARE

En strukturerad utvärdering är starten på ett fortsatt arbete. Den kunskap, de fakta och de nya insikter som förändringsarbetet bidragit till blir en del av processen att sätta nya mål och gå vidare utifrån en ny nivå, in i nästa förändringsprocess.

Motstånd i förändringsprocessen

Allt förändringsarbete väcker motstånd. I ett förändringsarbete som berör människor så på djupet som jämställdhetsarbetet gör, ska du förvänta dig motstånd. Arbetet handlar i mångt och mycket om att förändra värderingar, normer och starka strukturer. De verklighetsuppfattningar vi alla går omkring med utmanas och arbetet kan leda till att människor får revidera sin världsbild.

VAD ÄR MOTSTÅND?

Motstånd är i grunden friskt, sunt och ofta funktionellt för den som visar sitt motstånd. Människor försöker genom motstånd bevara sin identitet och integritet och upprätthålla sina gränser. Det är ett uttryck för att behålla makten över sig själv och sin egen situation.

Motståndet uppstår ofta vid förändringar när människor inte ser några bra alternativ till det som är, när man inte vill förlora eller ge upp det man har, eller när

man inte har makt att påverka det som sker i förändringen.

OLIKA UTTRYCK FÖR MOTSTÅND

Vilka uttryck kan motstånd ta sig i ett förändringsarbete för jämställdhet? Utifrån våra erfarenheter beskriver vi nedan olika uttryck för motstånd. Vi kopplar det också till var i Jämviktscykeln motstånd kan förväntas och hur det kan se ut.

Det finns ingen ork eller kapacitet

I det ögonblick ett jämställdhetsarbete initieras kan motstånd dyka upp direkt. Människor kan bli helt blockerade och orsakerna till det kan vara många. Jämställdhet kan väcka känslor och blir de för starka kan människor helt enkelt stänga av, de orkar eller vill inte ta in att de förväntas bidra i förändringsarbetet. De kan bära med sig smärtsamma minnen av att ha varit utsatta för trakasserier eller till och med misshandel utifrån sin köns- tillhörighet. Minnen som de inte gärna vill väcka till liv.

Ett mer vanligt motstånd handlar om att i en redan ansträngd arbetssituation helt enkelt inte orka ta in något nytt. En bidragande orsak kan vara att de inte förstår varför arbetet ska starta. De känner inte igen det som beskrivs och de upplever inte att det finns något problem när det gäller jämställdhet.

Tidigare erfarenheter och personliga åsikter

När människor förstår att arbetet kommer att gå igång kan minnen av tidigare jämställdhetsarbete väckas till liv. Har det varit mindre bra och inte bidragit till någon bestående förändring kan människors motstånd aktiveras. Men motståndet handlar inte bara om tidigare jämställdhetsarbete. Här kan det hetta till ordentligt. Män kan känna sig förfördelade och kan även ge uttryck för att de tydligen är *roten till allt ont*. Att allt är deras fel. Kvinnor kan uppleva att hela problemet är deras och att det är kvinnor som måste förändra sig. Här kan diskussioner om biologi och kultur svalla högt. Pojkar lekar trots allt med bilar och flickor med dockor – är inte det biologiskt?

Kvinnors och mäns högst privata upplevelser, många gånger direkt från diskbaljan, görs till allmänna sanningar.

(Bort)förklaringar till det som är

När fakta finns på bordet, kunskap är förmedlad men innan mål för arbetet är spikade är det inte ovanligt att ett nytt motstånd dyker upp. Det kan handla om att människor inte tror på den kartläggning och analys som är gjord eller på den kunskap som förmedlats. Motståndet syns genom att människor har *egna* (bort)förklaringar till varför det ser ut som det gör. Kvinnor kan t.ex. få höra att de inte vågar och att de måste ta för sig mer. Det är inte heller ovanligt att lägga pro-

blemet utanför den egna organisationen. En förklaring till att arbetet inte är relevant i den egna organisationen kan t.ex. vara att påstå att allt börjar på dagis, vilket innebär att det är där arbete för jämställdhet ska bedrivas och inte i den egna organisationen.

Tyst motstånd

Medan förändringsarbete pågår men innan målen är nådda kan det finnas ett tyst motstånd. Människor kan ha förstått att det inte är läge att öppet uttala eller visa motstånd. De kan i tysthet motarbeta förändringsarbetet. Det tysta motståndet kan vara svårt att få grepp om. Det som blir synligt är att förväntade aktiviteter inte blir genomförda och att förväntade resultat inte nås.

Ifrågasättande av resultatet

Även när ett förväntat resultat har uppnåtts kan människor visa motstånd genom att ifrågasätta resultatet. Har vi inte ställt till mer än vad vi har löst? Var det inte bättre förr, då vi rekryterade på kompetens? Och tänk vad kul vi hade förr i tiden, då fick man skämta om vad man ville! Historier och myter berättas om hur bra allting var innan förändringen.

Hur motstånd kan hanteras

Motstånd uppstår i relation till andra. Motstånd kan t. ex. aktiveras direkt när ledningen initierar ett förändringsarbete. Att hantera motstånd är en mycket viktig uppgift för ledning och chefer i allt förändringsarbete, då motstånd försvårar förändringsarbetet. Exakt hur motstånd kan hanteras är inte givet då det behöver hanteras utifrån den situation och i det sammanhang där det finns.

ERFARENHETER AV ARBETE MED MOTSTÅND

Utifrån våra egna erfarenheter vill vi dela med oss av några generella sätt för framförallt chefer att hantera motstånd på.

Sätt ord på motståndet

När motståndet dyker upp är det viktigt att du som chef sätter ord på det. Motståndet behöver synliggöras. Det är viktigt att få upp det till ytan och ge utrymme för samtal där det är möjligt att lyfta de känslor som är vanliga i jämställdhetsarbetet. Det kan t. ex. handla om starka känslor som skuld, skam och ilska. Det är ingen idé att försöka nonchalera motståndet, det leder lätt till att motståndet i stället ökar. Det är laddat att stå i ett motståndsfält, men det är viktigt att du står kvar och möter det som är.

Försök förstå det bakomliggande

Försök så långt det är möjligt att förstå vad motståndet handlar om genom att be de som visar motstånd att berätta hur de ser på förändringsarbetet. Det är lättare för dig att veta vad du ska göra för att minska motståndet ju mer du förstår vad det handlar om.

Respektera motståndet

Du behöver också respektera att det finns människor som inte vill bidra i förändringsarbetet. Det är inte det samma som att acceptera och kanske till och med ge *fribrev* till någon som inte vill. När det gäller jämställdhet får alla ha vilka åsikter de vill i det privata, men på arbetet är det viktigt att alla som är berörda av förändringen bidrar till den. Förringa inte det du hört utan ge tvärtom kvitto på det, samtidigt som du tydligt talar om vad som gäller.

Konfrontera motståndet

När det gäller tyst motstånd kan en konfrontation behövas. Som chef behöver du då öppet berätta om hur du upplever situationen och förtydliga dina förväntningar på medarbetarna i din arbetsgrupp. Se till att du tar *ett kvitto* från var och en att de har förstått. Var sen noga med att följa upp att förväntningarna infrias.

Känner du själv motstånd?

Sist men inte minst, var beredd på att du själv kan bli påverkad. Bjuder du in till ett öppet samtal utifrån det motstånd som finns i din arbetsgrupp kommer du som alla andra att bli påverkad av det som sägs. Du kanske har en bestämd uppfattning som du behöver revidera. Du behöver reflektera över dig själv och det eventuella motstånd du känner när du t.ex. behöver ompröva dina beslut. Men ger du alla möjlighet att delta i ett konstruktivt samtal kan förändringsarbetet stärkas och utvecklas.

Kom ihåg, förändring är möjlig!

Till sist, kom ihåg att förändring är möjlig. Ett ledningsstyrt förändringsarbete för jämställdhet ger goda förutsättningar för att nå önskade resultat. Och ska vi nå jämställdhet är det en angelägenhet för alla. Ditt bidrag är viktigt.

Lycka till med arbetet för jämställdhet!

NOTER

1. Mer om mänskliga rättigheter kan du läsa på regeringens hemsida, www.regeringen.se
2. Källa: Regeringens hemsida.
3. Källa: *Maktens kön*, Anita Göransson (2006).
4. Källa: *Makt att forma samhället och sitt eget liv* (SOU 2005:66).
5. Källa: *Makt att forma samhället och sitt eget liv* (SOU 2005:66).
6. Källa: *Ty makten är din, Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige* (SOU 1998:6).
7. Källa: På tal om kvinnor och män 2006.
8. Källa: *Love and power in marriage*, Hanne Haavind (1984).
9. Källa: *Det ordnar sig, teorier om organisation och kön*, Anna Wahl, Charlotte Holgersson, Pia Höök och Sophie Linghag (2001).
10. Den text som följer är i huvudsak tagen från Regeringens hemsida där du kan hämta mer information.
11. Hela lagtexten hittar du på Diskrimineringsombudsmannens hemsida, www.do.se
12. Från och med den 1 januari 2009 Diskrimineringslagen.
13. Källa: *Rekrytering av företagsledare*, Charlotte Holgersson (2003).
14. Källa: *Kön eller genus? Nationella sekretariatet för genusforskning*.
15. Källa: *Myths of Gender*, Ann Fausto-Sterling (1985).
16. Källa: *Genus, om de stabila föränderliga former*, Yvonne Hirdman (2003).
17. Genuskontrakt är ett begrepp som introducerats av Yvonne Hirdman.
18. Källa: *Det ordnar sig, teorier om organisation och kön*, Anna Wahl, Charlotte Holgersson, Pia Höök och Sophie Linghag (2001).
19. Källa: *Maskulinitetskonstruktion, yrkesidentitet, könssegregering och jämställdhet*, Hans Robertsson (2002).
20. Källa: *Det ordnar sig, teorier om organisation och kön*, Anna Wahl, Charlotte Holgersson, Pia Höök och Sophie Linghag (2001).
21. Grundförståelsen av organisationskultur har vi i stort hämtat från Henning Bangs bok, *Organisationskultur*. I boken gör han en genomgång av forskning inom fältet. Vi har lagt ett könsperspektiv på det han presenterar i boken.
22. Källa: *Gösta och genusordningen*, Yvonne Hirdman (2007).
23. Källa: *Ledare, makt och kön*, Gunnar Andersson (SOU 1997:135).
24. Källa: *Ty makten är din, Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige* (SOU 1998:6).
25. Källa: *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3).
26. Chefskap kan utövas utifrån den formella position en rekrytering till chef medför. I chefskapet ingår ett delegerat arbetsgivaransvar med allt vad det innebär men också ett ledarskap för de människor en chef har som underställda. Vi ser ledarskap som en del i chefskapet. När det i texten står chefskap ingår alltså ledarskap.
27. Att vara könsblind är att på grund av den inlärd könsordningen inte se att den finns eller vilka avtryck den sätter i hela samhället.
28. Förståelsen av chefskap som manligt normerat och att det är utifrån den normen kvinnor bedöms har bland annat Anna Wahl, Pia Höök, Charlotte Holgersson och Sophie Linghag forskat och skrivit om.
29. Källa: *Men and women of the corporation*, Rosabeth Moss Kanter (1977).
30. Gatekeeper är Rosabeth Moss Kanters uttryck som på svenska kan översättas med grindvakt.
31. Begreppet Glashiss är myntat av Elin Kvande och det är Hans Robertsson som beskriver

- mäns karriärer i offentlig verksamhet som att ställa sig i en rulltrappa och åka upp.
32. Källa: *Ty makten är din, Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige* (sou 1998:6).
 33. Se t.ex., *Det ordnar sig, teorier om organisation och kön*.
 34. Mäns tysta medvetenhet är Charlotte Holgerssons beskrivning av den medvetenhet som finns bland män om kvinnor och mäns olika villkor i arbetslivet.
 35. Källa: *Könsstrukturer i organisationer*, Anna Wahl (2003).
 36. Källa: *Det ordnar sig, teorier om organisation och kön*, Anna Wahl, Charlotte Holgersson, Pia Höök och Sophie Linghag (2001).
 37. Källa: Artiklar i *Ledare, makt och kön* (sou 1997:135).
 38. Källa: *Ironi & sexualitet, om ledarskap och kön*, Anna Wahl, Charlotte Holgersson, Pia Höök (1998).
 39. Källa: *Ironi & sexualitet, om ledarskap och kön*, Anna Wahl, Charlotte Holgersson, Pia Höök (1998).
 40. Källa: *Ironi & sexualitet, om ledarskap och kön*, Anna Wahl, Charlotte Holgersson, Pia Höök (1998).
 41. Källa: *Ironi & sexualitet, om ledarskap och kön*, Anna Wahl, Charlotte Holgersson, Pia Höök (1998).
 42. Ordet könspolis har jag hämtat från artikeln, *Den stora fjollskräcken* av Michael Kimmel.
 43. Källa: *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*, (sou 1994:3).
 44. Källa: *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*, (sou 1994:3).
 45. Manlighetens fyra grundregler är hämtade från en artikel av Michael Kimmel, *Den stora fjollskräcken*.
 46. Källa: Artikeln, *Den stora fjollskräcken*.
 47. Källa: Artikeln, *Den stora fjollskräcken*.
 48. Det är Gerd Lindgren som använt metaforen Fantomen för att beskriva den idealbild av manlighet som de flesta män har svårt att leva upp till.
 49. Källa: *Klass, kön och kirurgi*, Gerd Lindgren (1999).
 50. Källa: *Klass, kön och kirurgi*, Gerd Lindgren (1999).
 51. Normen för karriär har bland annat Gunnar Andersson synliggjort i sin forskning om chefer i Svenskt näringsliv.
 52. Källa: *Stridspiloter i vida kjolar*, Pia Höök (2001).
 53. Källa: *Klass, kön och kirurgi*, Gerd Lindgren (1999).
 54. Källa: *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (sou 1994:3).
 55. Källa: *Företagsledning som konstruktion av manlighet*, Anna Wahl (1996).
 56. Källa: *Mansdominans i förändring, Om ledningsgrupper och styrelser*, Sophie Linghag (sou 2003:16).
 57. Det finns gott om studier som visar på mäns mer negativa inställning till jämställdhet. Ett exempel är den statliga utredningen, (sou 1994:3).
 58. Det finns mycket skrivet om jämställdhet och förändringsarbete. Det mesta om motstånd är hämtat från Pia Hööks avhandling, *Stridspiloter i vida kjolar*.
 59. Hämtat från Ingrid Pincus forskning och en kort sammanfattning av den.
 60. Från och med den 1 januari 2009 ingår kravet på arbete för jämställdhet i Diskrimineringslagen.
 61. Se vår slutrapport, *Ledningsstyrt jämställdhetsarbete*, www.ledarskapsakademi.se

REFERENSER

- ANDERSSON, G (1997) »Karriär, kön och familj«, *Ledare makt och kön* (SOU 1997:135). Stockholm: Fritzes.
- BANG, H (1999) *Organisationskultur*. Studentlitteratur.
- FAUSTO-STERLING, A (1985) *Myths of gender. Biological Theories about Women and Men*. New York: Basic Books.
- FRANZÉN, C (2003) *Det handlar om vilja – Rekrytering av kvinnor till styrelseuppdrag i näringslivet*. Näringslivets Ledarskapsakademi.
- FRANZÉN, C (1994) »Mäns och kvinnors skilda föreställningar«, *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. SOU 1994:3. Stockholm: Fritzes.
- FRANZÉN, C. LANTZ, J (2000) *Balanserad tillväxt – om lönsamma chefsvillkor och människo-värdigt liv*. Näringslivets ledarskapsakademi.
- FRANZÉN, C. LINGHAG, S. ZANDER, S (1998) *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet*. Näringslivets Ledarskapsakademi.
- GOTHLIN, E (1999) *Kön eller genus?* Göteborg: Nationella sekretariatet för genusforskning.
- GÖRANSSON, A (2007) *Maktens kön: kvinnor och män i den svenska makteliten på 2000-talet*. Nya Doxa, Bokförlaget.
- HAMMARSTRÖM, A (2004) *Genusperspektiv på medicin*. Högskoleverket.
- HAAVIND, H (Red.) (1984) *Patriarchy in a Welfare Society*. Oslo: Universitetsforlaget.
- HIRDMAN, Y (2007) *Gösta och genusordningen*. Ordfront.
- HIRDMAN, Y (2003) *Genus – om det stabila föränderliga former*. Liber.
- HIRDMAN, Y (1988) »Genussystemet – reflexioner kring kvinnors sociala underordning«, *Kvinnovetenskaplig tidskrift* 1998:3.
- HOLGERSSON, C (2003) *Rekrytering av företagsledare, en studie i homosocialitet*. EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- HÖÖK, P (2001) *Stridspiloter i vida kjolar, om ledarutveckling och jämställdhet*. EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- JANSSEN, C (1996) *Förändringens fyra rum*. Wahlström & Widstrand.
- KANTER, R, MOSS (1977) *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- KVANDE, E (2002) »Doing masculinities in organizational restructuring« *NORA vol. 10, nr 1*.
- LINDGREN, G (1999) *Klass, kön och kirurgi*. Liber.
- PINCUS, I (1998) »Jämställdhet och kommunerna.« *Genus i praktiken*. Jämställdhetsarbetarnas förening.
- ROBERTSSON, H (2002) *Maskulinitetskonstruktion, yrkesidentitet, könssegregering och jämställdhet*. Arbetslivsinstitutet.
- SCB/Statistiska Central Byrån (2006) *På tal om kvinnor och män*.
- SOU 2005:66 *Makten att forma samhället och sitt eget liv*. Stockholm: Fritzes.

SOU 2003:16 *Mansdominans i förändring*.
Stockholm: Fritzes.

SOU 1998:6 *Ty makten är din. Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige*.
Stockholm: Fritzes.

SOU 1997:135 *Ledare, makt och kön*.
Stockholm: Fritzes.

SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes.

WAHL, A (2003) Könsstrukturer i organisationer.
Studentlitteratur.

WAHL, A (1996) »Företagsledning som konstruktion av manlighet.« *Kvinnovetenskaplig tidskrift* 1996:1.

WAHL, A. HOLGERSSON, C. HÖÖK, P.
LINGHAG, S (2001) *Det ordnar sig, teorier om organisation och kön*. Studentlitteratur.

WAHL, A. HOLGERSSON, C. HÖÖK, P (1998)
Ironi & sexualitet, om ledarskap och kön.
Carlssons bokförlag.

ARTIKEL
Den stora fjollskräcken. Michael Kimmel.
Ordfront nr 5, 1998.

HEMSIDOR
Näringslivets Ledarskapsakademi
www.ledarskapsakademi.se

Diskrimineringsombudsmannen
www.do.se

Regeringen
www.regeringen.se

Riksdagen
www.riksdagen.se