

# Mellan- chefen en **makt-** potential

Aktionsorienterad genusforskning

*Susanne Andersson Eva Amundsdotter Marita Svensson*





# **Mellanchefen en maktpotential**

Susanne Andersson  
Eva Amundsdotter  
Marita Svensson

# **Mellanchefen en maktpotential**

FORSKNINGSRAPPORTEN UTGES INOM RAMEN FÖR FORSKNINGS- OCH UTVECKLINGSPROJEKTET GENUSNÄTVERKET. PROJEKTET FINANSIERAS AV VINNOVA (VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM). RAPPORTEN HAR GJORTS I SAMARBETE MED CENTRUM FÖR GENUSSTUDIER, STOCKHOLMS UNIVERSITET.

## **Mellanchefen en maktpotential**

**Text /** Susanne Andersson, Eva Amundsdotter, Marita Svensson      **Omslag och grafisk form /** Total Grp

**Adress /** Fiber Optic Valley / Stationsgatan 7 / 824 43 Hudiksvall / Tel 0650-55 66 18

**Mailadresser till författarna /** Susanne Andersson, susannea@kvinfo.su.se / Eva Amundsdotter, eva.amundsdotter@ltu.se /  
Marita Svensson, marita.svensson@fiberopticvalley.com

**www.forandringpagar.se / www.fiberopticvalley.com**

**ISBN 978-91-633-4608-8**

**© Fiber Optic Valley, 2009**

# Innehåll

	9	Förord
	10	Inledning
Kapitel 1	17	Det genusmedvetna innovationssystemet
Kapitel 2	31	Aktionsorienterad genusforskning - i skärningspunkten mellan genus- forskning och ett praktiskt jämställdhets- arbete
Kapitel 3	45	Så gjorde vi – Genusnätverket som metod
Kapitel 4	65	Oavsiktligt görande av genus
Kapitel 5	83	Där färden hade kunnat sluta
Kapitel 6	95	Mellanchefen en maktpotential
	113	Slutord
	117	Om författarna och Fiber Optic Valley





# Förord

Vinnova (Verket för innovationssystem) är en nationell finansär av forskning och utveckling för hållbar tillväxt. Vinnovas uppdrag är också att verka för jämställdhet mellan kvinnor och män samt främja genusperspektiv i forskningen. Det gör Vinnova bland annat genom att utlysa medel för projekt som syftar till att öka jämställdheten med hjälp av genusvetenskaplig FoU.

2004 öppnade Vinnova utlysningen Genusperspektiv på innovationssystem och jämställdhet. I utlysningen ställdes höga krav på samverkan mellan flera aktörer. Medverkande forskare uppmuntrades därför att samverka med projekt i andra Vinnova-program såsom Vinnväxt-programmet.

För att underlätta kontakten mellan genusforskare och projekt inom andra program anordnade Vinnova en konferens i början av 2005. Resultatet av denna konferens var att ett sådant samarbete uppstod, det som senare blev projektet Genusnätverket.

Projektet har visat att Vinnovas idé om samverkan var riktigt tänkt, givetvis beroende på det sätt som Genusnätverkets projektmedlemmar förvaltat och utvecklat idén. Den arbetsmodell som projektet utarbetat med en projektledare, en forskare och en processledare med en tydlig arbetsdelning mellan rollerna är en idé som Vinnova tagit till sig och använt i en följande utlysning.

Att Genusnätverket har bidragit till att utveckla Fiber Optic Valley framgår av skriften men därtill har projektet bidragit till att utveckla Vinnovas stöd för jämställdhet på genusvetenskaplig grund och blivit något av en modell för hur man kan bedriva ett arbete för jämställdhet och tillväxt.

*Stockholm april 2009*

Ulla Göranson

PROGRAMLEDARE, FIL DR  
ARBETSLIVSUTVECKLING  
VINNOVA

# Inledning

*Susanne Andersson*

INOM RAMEN FÖR VINNOVAS utlysning ”Genusperspektiv på innovationssystem och jämställdhet” tilldelades innovationssystemet Fiber Optic Valley forskningsmedel för ett treårigt projekt: ”Driva, förändra, göra jämställt – glasklart inom FOV”. Projektet påbörjades 2005 och avslutades 2008 och kom att kallas för Genusnätverket då arbetet i projektet i huvudsak bedrevs i nätverksform. I denna bok skildrar vi bakgrunden till projektet, de lärdomar vi gjort under tiden och de forskningsresultat som framkommit.

Projektet Genusnätverket har varit ett forsknings- och utvecklingsprojekt som befunnit sig i skärningspunkten mellan ett praktiskt jämställdhetsarbete och genusforskning. Vi har arbetat med att utveckla de deltagande organisationerna till att bli mer genusmedvetna, samtidigt som vi bedrivit forskning. Den forskningsmässiga ambitionen i projektet har varit att både synliggöra den roll mellanchefer har för hur genus konstrueras i organisationer och att undersöka hur genus kan förändras utifrån den nivån.

## Mellanchefer i fokus

Deltagarna i Genusnätverket har varit tretton personer som kallats förändringsledare. Flertalet av dem är mellanchefer som kommer från tolv av Fiber Optic Valleys medlemsorganisationer. Förändringsledarna arbetar inom såväl privata företag, kommunal verksamhet som universitet/forskningsinstitut. Könsfördelningen har varit fyra män och nio kvinnor. Initialt var den antalsmässiga fördelningen mellan könen något jämnare men den försköts då två män, på ett relativt tidigt stadium, valde att lämna nätverket. Mellanchefer har i projektet definierats som en chef mellan chefer, det vill säga att dessa personer har befunnit sig i en organisationsstruktur där de både har haft en nivå av chefer över och en nivå av chefer under sig.

Projektets ambitioner har alltså varit att både åstadkomma en utveckling av deltagande organisationer och att parallellt generera ny och intressant genusforskning. För forskarsamhället är intressant forskning den som bygger vidare på annan forskning men som samtidigt bidrar till en utvidgad förståelse. Det kräver en fördjupning men framförallt en systematik. Genom hela projektet har därför en speciell modell använts för att just få både en systematisk belysning och en struktur för förändringsarbetet. Modellen bidrar till att både de kvantitativa och de kvalitativa aspekterna av ett organisationsliv blir föremål för ett utvecklingsarbete.

Genusteoretiskt är projektet placerat inom det teoretiska ramverket som internationellt kallas för "doing gender". Detta teoretiska ramverk har använts vid studier av det vardagliga och mellanmänniska samspelet på arbetsplatser då människor konstruerar genus (West & Zimmerman 1987; Martin 2003, 2006). De sociala konstruktionerna av genus är integrerade i det vardagliga organisationslivet utan att uppfattas som sådana. Istället är de relativt oreflektade och utgör ofta sätt att agera i en organisation som anses vara naturliga. Just här finns en utmaning då man vill åstadkomma genusmedvetna organisationer.

## Aktionsorienterad genusforskning

Av det skälet har vi i projektet utvecklat och använt en ansats som vi kallar för aktionsorienterad genusforskning. Det är aktionsforskning som bygger på tidigare genusforskning och där man använder olika former av aktiverande metoder för att kunna synliggöra de sociala konstruktionerna av genus med ambitionen att ändra dem. Vid användandet av aktionsorienterad genusforskning sker forskningen tillsammans med deltagarna. Samtidigt som det uppstår ett lärande mellan deltagare och forskare uppnås även väl grundad kunskap som både forskningen och deltagarnas organisationer kan ha nytta av.

I projektledningen har vi varit tre personer mellan vilka det funnits en tydlig arbetsfördelning i förhållande till vem som ansvarar för vad. Marita Svensson har varit projektledare, Susanne Andersson forskningsledare och Eva Amundsdotter har fungerat som processledare. Alla tre har erfarenhet av att driva liknande arbeten. Lärdomar från dessa projekt har därför kommit Genusnätverket till del. Det är också vi som är bokens författare.

## Att argumentera för jämställdhet

Boken är uppdelad i sex kapitel och varje kapitel har en författare. Marita Svensson beskriver i kapitel ett hur det redan vid planeringen inför och bildandet av innovationssystemet Fiber Optic Valley fanns en medvetenhet om att det var nödvändigt att arbeta med jämställdhet och genus. Detta för att innovationssystemet skulle kunna nå målen som satts upp för att utveckla regionen till att bli ett världsledande centrum för fiberoptik. En behovsanalys som genomfördes visade att regionen var och alltjämt är präglad av tung, manligt dominerad basindustri och verkstadsindustri med traditionella och hierarkiska organisationsstrukturer. Det är dessutom en region som har en starkt könssegregerad arbetsmarknad och med få kvinnor på ledande positioner. Samtidigt som det finns en brist på välutbildad personal.

Marita Svensson skriver också om hur hon har arbetat för att få med de deltagande organisationerna i projektet. Här var plattformen Fiber Optic Valley viktig och att hon själv var en välkänd profil i regionen. Dessutom hade hon en god kännedom om respektive organisations ledningsstruktur och verksamhetsområde. Hon kunde därför finna de rätta argumenten som fick dem att känna att det var angeläget att delta. Här menar hon att det är viktigt att organisationen hittar sin egen drivkraft där de kan se nytta med att arbeta med genus för att öka jämställdheten.

## Nätverk, process och observationsstudier

Susanne Andersson presenterar i kapitel två den forskningsansats som utvecklats inom ramen för projektet och som kallas aktionsorienterad genusforskning. Vad som utmärker ansatsen och hur den har tillämpats beskrivs i kapitlet. Aktionsorienterad genusforskning har tillämpats i två olika sammanhang; framförallt då nätverket har träffats under ledning av processledaren men även i form av genuscoachning då forskaren gjort observationsstudier på varje förändringsledares arbetsplats.

Eva Amundsdotter är författare till kapitel tre och här beskriver hon hur hon arbetat som processledare för att få nätverket att bli en grupp som fungerade väl tillsammans. I Genusnätverket var en av grundtankarna att gruppen skulle utgöra basen vid utforskande, lärande och handlingar på tema genus och jämställdhet. Viktiga ledord har varit tillit, öppenhet och nyfikenhet samt samarbete och en vilja att bidra till varandra. I Genusnätverket har en sådan bas utvecklats mellan deltagarna och i kapitlet visas vilka metoder och arbetsformer processledaren använde för att uppnå detta. Arbetet i nätverket har varit uppdelat i tre processer; en framkallande process, en mobiliserande process samt en förändringsprocess. Vad som utmärker respektive process beskrivs också i kapitlet.

Susanne Andersson är författare till de nästföljande kapitlen. I kapitel fyra presenteras hur genuscoachning har vuxit fram som en

metod vid observationsstudierna på förändringsledarnas arbetsplatser. Användandet av metoden har genererat ett intressant forskningsmaterial som visar att det finns ett glapp mellan vad människor har för avsikter med ett visst agerande och hur det framträder ur ett genusperspektiv. Något som begreppsliiggörs som att det pågår ett oavsiktligt görande av genus i organisationer. Tre sådana mönster presenteras; omtanke som marginaliserar, sufflös som konstruktion av genus samt marginalisering av sig själv.

Tidsmässigt börjar kapitel fem då mer än halva projekttiden har passerat och förändringsledarna förväntas börja med förändringsarbetet. Det är en ganska frustrerande period för oss i projektledningen då det finns en förväntan på att förändringsledarna ska påbörja förändringsarbetet samtidigt som det bara sker i begränsad omfattning. För att förstå vad som hindrar dem genomförs intervjuer med förändringsledarna och analysen av dessa intervjuer beskrivs i kapitlet.

## Genusmedvetna chefer - innovativa chefer

Kapitel sex är det avslutande kapitlet och där presenteras forskningsresultaten från projektet framförallt i förhållande till hur en mellanchefer kan arbeta för att förändra de sociala konstruktionerna av genus på en arbetsplats. Mellanchefer är naturligtvis beroende av vad nivån ovan dem anser bör prioriteras. Och betydelsen av att ha ledningens stöd då man initierar den här formen av utvecklingsprojekt var något som vi i projektledningen redan i början betonade och det är något som vi fortfarande menar är viktigt. Framförallt om man vill uppnå en mer generell förändring av en hel organisation, det vill säga en genusmedveten organisation.

I projektet har vi också sett att mellanchefer har stora möjligheter att utifrån sina maktpositioner driva ett aktivt jämställdhetsarbete, framförallt i förhållande till den egna personalen. Det är inte något de behöver ha den högsta ledningens godkännande för att kunna initiera. Bokens titel *Mellanchefer en maktpotential* avspeglar detta forskningsresultat. Nödvändiga förutsättningar är att mellanchefer

har kunskaper om *att* genus konstrueras i organisationer och kan se *hur* det görs. Det förutsätter också att mellanchefen utifrån en sådan förståelse börjar agera på andra sätt i den organisatoriska vardagens interaktion. En viktig slutsats från projektet är att en innovativ chef, som vill skapa goda villkor för utveckling för hela sin personal, behöver vara genusmedveten. Detta för att en mellanchef inte bara har den strategiska och ekonomiska makten utan även fördelningsmakten som leder till att de också får värderingsmakten. Värderingsmakten kan handla om till synes små och obetydliga saker som att fördela ordet på möten, där vissa i högre grad integreras i samtalen än andra. Till att ge möjlighet till några att få gå en kurs, medan andra inte alls kommer i fråga. Eller att ge någon möjlighet att leda ett statusomgärdat projekt, där andra aldrig ens kommer i närheten av den möjligheten. Vid alla dessa vardagliga och ständigt återkommande sammanhang där det sker en fördelning behöver en mellanchef vara genusmedveten eftersom den som har makt i ett givet sammanhang kan bestämma när och hur genus ska göras relevant (Haavind 2000; Andersson 2003). Utan en genusmedvetenhet riskerar annars fördelningen att skapa ojämställda villkor där det som uppfattas som det viktiga och statusomgärdade konstrueras som manligt och att man därför anser att det bör tillfalla män.



## Referenser

Andersson, Susanne (2003). *Ordande praktiker – En studie av status, homosocialitet och maskuliniteter utifrån två närpolisorganisationer*. Akademisk avhandling. Stockholm: Stockholms universitet.

Haavind Hanne (2000). På jakt efter kjönnede betydningar. Hanne Havind (red). *Kjønn og fortolkende metode*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Martin Patricia Yancey (2003). "Said and Done" Versus "Saying and Doing". *Gender & Society*, Vol. 17(3):342-366.

Martin Patricia Yancey (2006). Practising Gender at Work: Further Thoughts of Reflexivity. *Gender, Work and Organization*. Vol. 13(3): 254-276.

West, Candace & Zimmerman, Don H. (1987). Doing Gender, *Gender and Society*, Vol. 1(2):125-151.

01

# Det genusmedvetna innovationssystemet

Marita Svensson

FIBER OPTIC VALLEY ÄR en stark forsknings- och innovationsmiljö med uppdraget att förbättra regionens konkurrensförmåga och skapa förutsättningar för en hållbar tillväxt. I det perspektivet framstår det som en självklarhet att också arbeta med jämställdhet som en integrerad del av verksamheten. Ett aktivt jämställdhetsarbete öppnar för ett nödvändigt nytänkande och stödjer förändringsprocesserna inom innovationssystemet.

Följande kapitel beskriver vägen från en kartläggande analys av jämställdheten i Fiber Optic Valley till ett innovationssystem som idag är en förebild för hur man kan arbeta med att integrera genusperspektivet i sin verksamhet. Processen beskrivs utifrån min roll som projektledare och fokuserar främst på värdet av att driva ett utvecklings- och förändringsarbete för att skapa genusmedvetna organisationer.

Innovationssystemet Fiber Optic Valley är en av Vinnovas Vinnväxt-vinnare<sup>1</sup> år 2004 och är en arena för forskning och utveckling

1) Vinnväxt är en konkurrensutsett tävling för regioner. Syftet med programmet är att främja hållbar tillväxt i regioner genom att utveckla internationellt konkurrenskraftiga forsknings- och innovationsmiljöer inom specifika tillväxtområden.

av produkter och tjänster baserade på fiberoptik. En teknik som i princip all dagens informationsteknologi bygger på samtidigt som det är en dynamisk och snabbväxande bransch. Huvudintressenter inom innovationssystemet är ett tjugotal medfinansiärer från regionen mellan Sundsvall och Gävle med centrum i Hudiksvall. Sammansättningen av organisationer representerar Triple Helix<sup>2</sup>, det vill säga näringslivet, forskning/universitet och offentlig sektor.

## Strategiskt beslut i Fiber Optic Valley

Fiber Optic Valleys grundare och dåvarande processledare Karin Nygård Skalman, var tidigt medveten om den inverkan jämställdhet kunde ha för regionens tillväxt och utveckling. Redan i planeringen av innovationssystemet gjordes bedömningen att det finns en stark koppling mellan genus och hållbar tillväxt och att integreringen av könsperspektivet är en viktig drivkraft för att långsiktigt utveckla regionen.

Under hösten 2003 gjorde Vinnova en riktad utlysning till de sju projekt som hade för avsikt att komma in med en ansökan till Vinnväxt-programmet. Projekten erbjöds medel för att göra en förstudie och därefter utveckla en jämställdhetsstrategi för hur arbetet med integreringen av ett genusperspektiv skulle genomföras. Fiber Optic Valleys processledare beslutade att genomföra en analys av regionen ur ett genusperspektiv och identifiera hinder och möjligheter för jämställdhet. För detta uppdrag blev jag konsulterad utifrån min erfarenhet av organisationsutveckling och att arbeta med frågor som berör ledarskap och kvinnors karriärmöjligheter. Den jämställdhetsstrategi som vi därefter arbetade fram har varit ett mycket värdefullt styrdokument som legat till grund för allt det målinriktade arbete som gjorts inom innovationssystemet Fiber Optic Valley och området genus och jämställdhet.

## Kompetensbrist – framtida hot

Den södra norrlandskusten mellan Gävle och Sundsvall är präglad

2) Triple Helix innebär ett effektivt samspel mellan tre typer av aktörer; forskare, företag och politik/offentlig verksamhet för ömsesidigt lärande och nyttiggörande av det samlade kunnandet.

av tung basindustri och verkstadsindustri med traditionella och hierarkiska organisationsstrukturer. Kartläggningen av arbetsmarknaden visade att den är starkt könssegregerad och att det finns få kvinnor i ledande positioner. Samtidigt är tillgången på välutbildad arbetskraft begränsad inom regionen. Kompetensförsörjningen beskrivs som den enskilt viktigaste faktorn för regionens tillväxtmöjligheter vilket innebär att bristen på kompetent personal är ett tydligt hot för framtida utveckling i Fiber Optic Valleys medlemsorganisationer. Exkluderas kompetent arbetskraft från ledande positioner påverkas tillväxten negativt. För att uppnå våra tillväxtmål är det helt enkelt nödvändigt att kompetens söker sig hit och stannar här.

## Kartläggning – både kvantitativt och kvalitativt

Idag är personalen den största konkurrensfaktorn på marknaden och välutbildade, motiverade och engagerade medarbetare blir allt viktigare för en organisations tillväxtmöjligheter. I analysarbetet gjordes både en kvantitativ och en kvalitativ analys av jämställdheten i regionen. Analysen visade bland annat att kvinnor och män har olika positioner inom organisationerna. Kvinnorna har betydligt högre utbildningsnivå än männen, men trots det dominerar männen inom de arbetsledande befattningarna. Utflyttningen av välutbildade kvinnor är också påtaglig. Under arbetet med genuskartläggningen såg vi därför ett stort behov av att synliggöra den könsrelaterade snedfördelningen av makt och inflytande och att det är en mycket viktig aspekt av genusperspektivet i Fiber Optic Valley.

## Nödvändigt nytänkande

Fiber Optic Valley ska erbjuda en forsknings- och innovationsmiljö där nya produkter och tjänster utvecklas och kommersialiseras. En innovativ miljö kräver öppenhet och flexibilitet, att olika slags erfarenheter och kunskap kombineras och på så vis genererar både ny kunskap och effektivare arbetssätt. I ett innovationssystem finns det därför en tydlig koppling mellan jämställdhet och hållbar tillväxt.

Genom ett aktivt jämställdhetsarbete skapar vi möjlighet till ett nödvändigt nytänkande bland annat genom att ifrågasätta rådande normer. Ett öppnare arbetsklimat och en breddad syn på produkt- och tjänsteutveckling stärker konkurrenskraften både för organisationerna och för den regionala FoU-miljön.

## Från omedveten till genusmedveten

För att skapa genusmedvetna organisationer behövs både kunskap, insikt och en förändringsvilja. Dessutom behöver man inse att det i likhet med allt annat förändringsarbete är en ständigt pågående process som tar tid och inte sällan bemöts av motstånd. Förändring av strukturer och värderingar kräver att vi går från en insikt och vilja att förändra till aktiv handling.

I de initiala kontakterna med våra medlemsorganisationer kunde vi konstatera att det rådde en stor omedvetenhet om hur det faktiskt såg ut på arbetsplatserna ur ett genusperspektiv. För att organisationerna ska vilja driva en förändring måste de vara övertygade om att det finns problem som behöver lösas. Vi kan i efterhand slå fast att förstudien, kartläggningen och den noggranna behovsanalysen var nödvändiga, både för att kunna sätta målen för vår jämställdhetsstrategi och för att kunna synliggöra genusordningen i innovationssystemet. Genom att göra organisationerna medvetna om resultaten av vår analys skapades förutsättningar för att påbörja en genomgripande och bestående förändring.

## Värdet av en jämställdhetsstrategi

Fiber Optic Valleys jämställdhetsstrategi baseras på ett långsiktigt förändringsarbete med tydligt fokus på handling där vi stödjer organisationerna i deras kunskapsprocess kring genus och jämställdhet. Målsättningen med förändringsarbetet är att utveckla nya metoder och modeller, generera och sprida kunskap samt att hitta konkreta, praktiska lösningar som leder till förändring och bestående effekter i våra medlemsorganisationer.

Som en röd tråd i arbetet går kravet att jämställdhetsfrågan tydligt ska integreras i den ordinarie verksamheten och att ledningen tar en aktiv roll och driver på för ökad jämställdhet. Det är ledningen som ansvarar för att frågan placeras högt på dagordningen och som tydliggör i organisationen att jämställdhet är ett verksamhetsmål.

## Vinnare

Inom ramen för Vinnovas utlysning ”Genusperspektiv på innovationssystem och jämställdhet” tilldelades vi hösten 2005 forskningsmedel för ett treårigt projekt: ”Driva, förändra, göra jämställt – glasklart inom Fiber Optic Valley”. Något som gav oss förutsättningar att arbeta på ett målinriktat sätt och driva förändringsprocessen i nära samverkan med genusforskare och våra medlemsorganisationer. Projektet kom att kallas för Genusnätverket då arbetet i huvudsak bedrivits i nätverksform. Syftet med projektet har varit att på en genusvetenskaplig grund synliggöra hur genus görs utifrån mellancheffsnivån och att arbeta med att förändra det med ambitionen att åstadkomma genusmedvetna organisationer. I det viktiga uppstarts- och förankringsarbetet av projektet har vi kunnat identifiera ett antal framgångsfaktorer som är värda att lyfta fram.

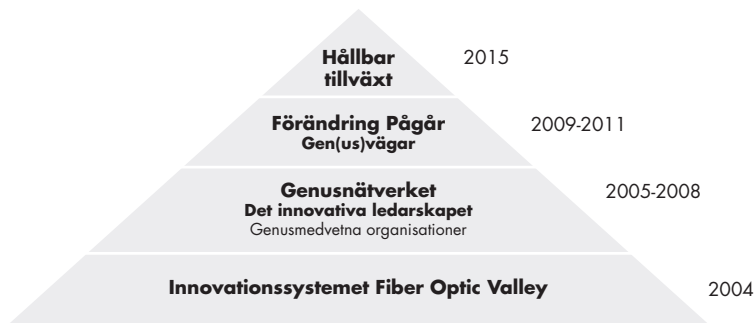
## Från ickefråga till tillväxtfråga

I den initiala behovsanalysen framkom det tydligt att det generellt fanns ett lågt intresse för genus och jämställdhet inom våra medlemsorganisationer. Kunskapen om vad som avses med genus var begränsad och det fanns ingen uttalad efterfrågan. I flera verksamheter tenderade genus att vara en ickefråga. När våra medlemsorganisationer erbjöds möjligheten att delta i ett treårigt forsknings- och utvecklingsprojekt fanns det därför en stor tveksamhet bland många. Tveksamheten handlade inte bara om nyttan utan också om att de var oroliga för hur cheferna skulle hinna och orka driva frågan i en arbetssituation som för många redan var pressad. Arbetet med att finna motiv och argument för *varför* organisationerna skulle verka

för att bli mer genusmedvetna har därför varit en central fråga ända sedan projektets början.

Vi kan tydligt se att det inom Triple Helix finns olika förutsättningar och drivkrafter att arbeta med genusfrågor. Organisationerna har olika mål med sina verksamheter vilket t ex avspeglas i att jämställdhet inom den offentliga sektorn i första hand är en fråga om demokrati, rättvisa och kvalitet. Här finns också tydliga yttre krav på att arbeta med jämställdhetsintegrering och uppföljning mot styrdokument. Inom näringslivet saknas dessa tydliga omvärldskrav och drivkraften är istället kopplad till frågor som berör verksamhetsutveckling, affärsnytta och tillväxt ur ett lönsamhetsperspektiv.

## Fiber Optic Valleys jämställdhetsstrategi



## Hitta drivkraften

Varje organisation måste hitta sin egen drivkraft och mervärdet i att arbeta med genus. Den starkaste drivkraften i allt förändringsarbete är när man själv förstår nyttan av att ändra på tingens ordning och kanske till och med sitt eget beteende. Vid ett förändringsarbete med fokus på genus på organisatorisk nivå krävs därför ett gediget förberedande arbete där kunskaper om organisationerna liksom personliga kontakter och möten är viktiga. Budskapet som förmedlas



behöver vara tydligt och väl genomtänkt där nyttoaspekten för varje enskild organisation lyfts fram.

Ett bra sätt att föra in diskussionen om genusperspektiv och närma sig behovsfrågan är att uppmuntra företagen att studera sin nuvarande organisationsstruktur och kultur och utifrån det analysera behoven av organisationsutveckling. Det är viktigt att möta organisationen där den befinner sig och inte komma med pekpinna. Att kunna argumentera med stöd av forskningsdata och goda exempel och framför allt att uppmuntra till att våga utmana de invanda mönstren. Med en lyhördhet för företagets behov utkristalliseras ett antal argument kring nyttan med att börja arbeta mer genusmedvetet och på vilket sätt det kan bidra till att utveckla verksamheterna.

## Argumentera för nyttan

Under projektets inledande fas lade vi stor tyngd vid att personligen möta alla de organisationer som tillfrågades att delta. I mötet med VD, verksamhetscheferna och ledningsgrupperna presenterades projektet och vad det skulle kunna tillföra de organisationer som valde att delta. I samtalen växte ett tydligt mönster fram. För att få tillräckligt med beslutsunderlag för att delta i projektet ville man få argument för hur arbetet kunde utveckla verksamheterna – både på organisations- och individnivå.

Argumentationen byggdes därför upp kring nyttan för såväl organisationerna som deltagande mellanchefer. Kompetensförsörjning visade sig vara en central fråga för många organisationer. Idag inser allt fler organisationer att om man vill behålla och även rekrytera kompetent personal är det nödvändigt att arbeta med genus. Jämställdhetsarbetet uppfattas som en viktig personalstrategisk fråga och ett sätt att modernisera företagen för att göra dem mer attraktiva för såväl kvinnor som män.

Det finns också flera argument kring hur ett aktivt jämställdhetsarbete kan bidra till hållbar tillväxt. Att organisationerna tar tillvara på både kvinnors och mäns kunskaper och erfarenheter bidrar

bland annat till en ökad kreativitet och en vidgad syn på chefsrollen. En jämställd arbetsplats uppfattas som mer trivsamt och trivsel ökar både produktivitet och effektivitet på en arbetsplats. Kunskaper om genus ökar innovationsförmågan och ger en ökad förståelse för olika kundgrupper och marknader.

För de chefer som väljer att delta i ett förändringsprojekt finns också många vinster på individnivå. Deltagarna får kunskaper om genus, verktyg för att kunna arbeta med genus i sin organisation och ett nätverk där de både kan knyta nya kontakter och hämta stöd och inspiration till sitt förändringsarbete. Att bli en genusmedveten chef handlar också om att utvecklas både som ledare och som människa.

Den här formen av projekt bidrar alltså till både organisatorisk och personlig utveckling, samtidigt som det ger upphov till intressant forskning. Helt enkelt en vinna–vinna situation som alla parter tjänar på.

## Öppnar stängda dörrar

Fiber Optic Valley har utgjort en viktig ram som har skapat legitimitet åt projektet. En legitimitet som ytterligare stärkts av att Vinnova som finansierar ställer krav på att innovationsmiljön ska kunna redovisa hur genusperspektivet integreras i verksamheten.

I det initiala skedet i projektet underlättades arbetet av min erfarenhet av verksamhetsutveckling och mitt breda kontaktnät i regionen, framför allt på ledningsnivå. Något som öppnade dörrar som annars hade varit svåra att passera. Kunskap om organisationernas verksamhet är nödvändig för att kunna föra en dialog om vilka möjligheter och hinder som finns för att driva ett förändringsarbete. Det har varit en stor fördel att jag som projektledare även arbetat i processledningen för Fiber Optic Valley och har varit delaktig i ledningen av innovationssystemets övriga processer. Inblicken i både den strategiska planeringen och den dagliga operativa verksamheten inom innovationssystemet har bidragit till att genusperspektivet inte har kunnat sidordnas. Något som har underlättat integreringen av

genusperspektivet i kärnverksamheten. För en utförligare beskrivning av den initiala metodiken hänvisar vi till vår delrapport *En färdplan för ett aktivt genusarbete* (2008).

## Ledningens ansvar

En grundförutsättning för att lyckas åstadkomma genusmedvetna organisationer är att det finns en uttalad vilja och ett brett stöd och engagemang på olika nivåer i organisationen. I likhet med andras erfarenheter anser vi att det är avgörande att ledningen ger sitt medgivande, är delaktiga och står bakom projektet genom att avsätta såväl ekonomiska som personella resurser. Ledningen har det strategiska ansvaret för att mål och nyckeltal för jämställdhetsarbetet sätts upp och att arbetet följs upp.

Vad som speciellt behöver uppmärksammas, är att den högsta ledningen även har ansvaret att förankra och ge legitimitet åt projektet och där är kommunikation centralt. För att kommunikationen ska bli trovärdig är det väsentligt att ledningen har kunskaper om genus, vilket de ofta saknar. Utbildning i genus är därför nödvändig.

## Förankra fördelarna

Vid flera av våra möten för att förankra projektet i företagsledningarna har även genusforskaren Susanne Andersson deltagit. Att både projektledare och forskare varit med har gett en extra tyngd åt diskussionen. Projektledaren har fokuserat på verksamhetsutvecklingen och på vilket sätt genus kan vara till nytta för just deras organisation. Medan forskaren har kunnat ge en vetenskaplig tyngd i diskussionen och förtydliga på vilket sätt projektet bidrar till intressant forskning.

Forskningsmässigt syftar projektet till att fördjupa en förståelse av mellanchefernsnivån ur ett genusperspektiv. Ett viktigt urvalskriterium har därför varit att deltagarna i Genusnätverket ska ha en befattning som mellanchefer. Vid urvalet av organisationer till Genusnätverket har vi haft flera kriterier som avspeglat och förstärkt Fiber

Optic Valleys sammansättning enligt Triple Helix. Bland organisationerna finns såväl traditionell process- och basindustri, tjänsteproducerande företag, bank, mediaföretag, forskningsinstitut, universitet samt kommunala utbildningar och verksamheter. Något som gett oss möjlighet att fördjupa förståelsen för hur olika drivkrafter och målsättningar påverkar synen på jämställdhetsarbete.

## Förändringsledare

En av de viktigaste faktorerna för att ett förändringsprojekt ska lyckas är att det finns engagerade människor som verkligen vill åstadkomma förändringar. Och då inte vilka förändringar som helst utan förändringar som syftar till att öka genusmedvetenheten, ett arbete som många gånger både känns personligen utmanande och som dessutom kan mötas av motstånd från kolleger. Förändringsledarna har varit strategiskt viktiga eftersom det är genom deras chefskap förändringsarbetet kunnat utvecklas och drivas. Ledningen har fått ge förslag på personer som de har ansett vara lämpliga i sina organisationer. Dessa personer har sedan blivit tillfrågade av sina chefer om de varit intresserade av att delta i projektet som förändringsledare och ingå i Genusnätverket. Genusnätverket har bestått av tretton personer, både män och kvinnor som arbetar i mellancheftsposition.

## Det innovativa ledarskapet

Redan i planeringsfasen av Genusnätverket kunde vi identifiera ett stort kunskapsbehov kring genusfrågor i Fiber Optic Valleys medlemsorganisationer. Som en stödstruktur till förändringsledarnas arbete och för att påskynda processen har deltagande organisationer därför erbjudits en tredagars skraddarsydd ledarskapsutbildning, Det innovativa ledarskapet, i samarbete med Näringslivets Ledarskapsakademi. Målsättningen var att ge en teoretisk förståelse för hur genus påverkar arbetsresultatet och kan begränsa uppkomsten av hållbar tillväxt och lönsamhet. Projektet finansierades med medel från ESF-rådet.

Utbildningen vände sig till både högsta ledningen och framtidens chefer. Ledarskapsprogrammet var uppbyggt på en genusvetenskaplig grund med fokus på verksamhetsutveckling och gav därför baskunskaper i genus som är praktiskt användbara både i det strategiska och operativa arbetet. Utbildningen har varit processinriktad och innefattat både genusteoretiska pass, verksamhetsnära exempel och praktiska övningar kopplat till ledarskap, affärsnytta och strategisk verksamhetsutveckling. Deltagarna fick en baskunskap om jämställdhet och metoder för att integrera arbetet i sin verksamhetsutveckling.

Ledarskapsutbildningen fick ett mycket positivt mottagande. De ledningar som valde att delta förstod vikten av att alla chefer har genuskompetens för att de tillsammans ska kunna arbeta professionellt och ge varandra kollegialt stöd i utvecklingsarbetet för jämställdhet. Genom utbildningens aktiviteter skapades ett forum för erfarenhetsutbyte mellan organisationerna och nya managementverktyg för att leda förändringsarbetet.

## Genusnätverkets projektledning

En annan betydelsefull faktor som bidragit till att projektet varit framgångsrikt är vilka som ingått i projektledningen och hur projektledningen har organiserats. Samtliga i projektledningen har lång erfarenhet av att driva liknande förändringsarbeten vilket kommit projektet till del.

Likväl som forskningen är viktig i den aktionsorienterade genusforskningen är projektledning och processledning minst lika centrala, samtidigt som dessa roller kan vara svåra att förena i en och samma person. Utifrån tidigare erfarenheter beslutade vi oss för att ha en tydlig arbetsdelning mellan en projektledare, en forskare och en processledare, det vill säga tre personer med tre olika roller. I forsknings- och utvecklingsprojekt är det annars vanligt att forskaren bär upp alla tre rollerna vilka kan vara svåra att förena.

## Tre personer, tre roller

Arbetsfördelningen har gett forskaren möjlighet att koncentrera sig på den forskningsmässiga delen av projektet kring hur genus görs i organisationer. Susanne Andersson, har varit forskningsledare med ansvar för projektets genusvetenskapliga kvalitet. Hennes roll har varit att dokumentera den pågående processen då Genusnätverket har träffats och att föreläsa och bidra med genuskunskap i olika diskussioner och utbildningstillfällen. Genusforskaren är ”det kritiska ögat” som intervenerar i processen. Hon har intervjuat, observerat och följt förändringsledarna i deras vardagliga arbete i sina organisationer. Forskaren har dessutom huvudansvaret för att den skriftliga dokumentationen av projektet kommuniceras och publiceras i vetenskapliga rapporter och artiklar.

Processledningen har varit central för att få igång förändringsarbetet. Processledaren, Eva Amundsdotter har sedan tidigare gedigna kunskaper i processledning och har ansvarat för planering och process inom nätverket. Hon har använt väl beprövade metoder för att skapa tillit, samhörighet och engagemang i gruppen samt för att få igång processen. Dessutom har hon utifrån en genusvetenskaplig kompetens föreläst om genus, jämställdhet och förändringsmotstånd. Under nätverksträffarna har processledaren fungerat som en facilitator och skapat gynnsamma förutsättningar under samtal och övningar.

Jag har i rollen som projektledare varit huvudansvarig för både de strategiska besluten kring inriktningen på projektet och det operativa projektarbetet. Mitt uppdrag har också varit att legitimera och förankra projektet och ansvara för personalfrågor och projektekonomi. Som projektledare har jag också varit koordinator för alla aktiviteter som skett inom ramen för Genusnätverket och ansvarat för kommunikation och rapportering till de olika intressenterna. Då projektet fått stor uppmärksamhet även utanför Fiber Optic Valley har jag ofta deltagit i seminarier och utbildningar som föreläsare.



02



# Aktionsorienterad genusforskning – i skärningspunkten mellan genusforskning och ett praktiskt jämställdhetsarbete

*Susanne Anderson*

I PROJEKTET GENUSNÄTVERKET HAR vi utvecklat en speciell forskningsansats som vi kallar för aktionsorienterad genusforskning. Vad som särskiljer aktionsorienterad genusforskning från annan genusforskning är att forskare bedriver forskning tillsammans med dem som deltar, samt att det finns en tydlig handlingsorientering. Ambitionen är att synliggöra de sätt som genus görs för att sedan arbeta med att förändra dem. Metoder som används är aktiverande i betydelsen att de främjar diskussion, reflektion och ett lärande. Vid användandet av aktionsorienterad genusforskning skapas förutsättningar för att synliggöra de oreflekterade sätten att göra genus. Det vill säga hur man agerar och talar i en organisation, beteenden som anses naturliga. Genom att synliggöra dessa sätt att göra genus blir det även möjligt att förändra dem. I kapitlet behandlas varför ansatsen har tillämpats, de arbetsformer och metoder som använts samt de fördelar som finns med ansatsen, för såväl deltagare som forskningen.

## Genusteoretisk förankring

Dagens genusforskning är omfattande med kunskaper som ännu inte nått bredare skikt i samhället. Parallellt med att kunskapen om genus sprids finns det ändå områden där kunskapen behöver fördjupas – den organisatoriska nivån är en sådan. Det är här som den aktionsorienterade genusforskningen kan komma med viktiga bidrag. Befintlig forskning kan användas som en kunskapsbas i de aktionsorienterade processerna samtidigt som ansatsen skapar goda förutsättningar för att undersöka sociala konstruktioner av genus på organisatorisk nivå och därmed generera ny intressant kunskap.

Aktionsorienterad genusforskning befinner sig i skärningspunkten mellan genusforskning och ett praktiskt jämställdhetsarbete där den teoretiska utgångspunkten i genusforskning har varit central. Jämställdhetsprojekt utan en genusteoretisk förankring kan lätt hamna fel där man istället för att undersöka könens skilda villkor fokuserar på att könen är väsensskilda (Amundsdotter & Gillberg 2003). En annan risk med en bristande teoretisk förankring är att man enbart analyserar antalsmässiga skillnader mellan kvinnor och män, något man sedan arbetar med att förändra. Fler kvinnor på ledande positioner har sedan länge varit ett viktigt mål för jämställdhetsarbetet. Inom barnomsorg och skola har man strävat efter att öka andelen män. Denna form av förändringsarbete anser vi är viktig men utan en genusteoretisk förankring riskerar det att enbart leda till en kvantitativ utjämning mellan könen utan att man diskuterar hur genus konstrueras inom den aktuella ledningsgruppen eller på den aktuella arbetsplatsen. Det finns då en risk att man istället för att vidga möjligheterna för kvinnor och män att få mer utvecklande och mindre könsstereotypa uppdrag eller arbetsuppgifter, begränsar dem med en uppdelning i traditionella kvinno- och manssysslor. En uppdelning med tydliga förväntningar på hur kvinnor respektive män ska agera och vad de förväntas arbeta med (Norberg 2005).

Vad som mer kan gå förlorat vid en svag genusteoretisk förankring är att man inte tar upp makt och maktrelationer både mellan

kvinnor och män samt mellan kvinnor och mellan män. Genusforskningen har visat att den som har makt bestämmer när och hur genus ska göras relevant. Att synliggöra andra maktordningar som vävs samman med genus är ett framväxande forskningsfält inom dagens genusforskning. Det kan också vara något som inte beaktas vid en svag genusteoretisk förankring.

## Genusteoretiskt ramverk

Den genusteoretiska ramen som vi använt i projektet benämns i den internationella litteraturen för ”doing gender” (West & Zimmerman 1987; Acker 1992). Doing gender perspektivet har utvecklats för och använts vid studier av organisationer. Genus ses här som en interaktiv aktivitet som upprepas mellan människor oavsett kön. Det vill säga både mellan kvinnor och män som mellan män och mellan kvinnor (West & Zimmerman 1987). Görandet av genus och organisation är dessutom sammanvävda. När människor gör organisation gör de samtidigt genus och omvänt, där konstruktioner av genus är integrerade i det pågående organisationslivet (Acker 1992). Fokus inom denna gren av genusforskning är att studera hur genus konstrueras och hur detta görande vävs samman med det pågående organisationslivet. För en översikt av perspektivet ”doing gender” med olika tillämpningar, se Kvande (2003 & 2007) & Korvajärvi (2003).

I projektet har det funnits en processuell förståelse av begreppet genus med studier av de pågående organisatoriska praktikerna. Den processuella förståelsen av genus är hämtad från Connell som menar att genus samtidigt är en plats i genusrelationer, de praktiker som män och kvinnor använder sig av inom denna plats och effekterna av dessa praktiker i kroppsliga upplevelser, personlighet och kultur (Connell 1995). Vid användandet av definitionen bestämmer forskaren inte på förhand vad genus är, utan detta är en definition som är öppen för det empiriska fältet och som ger möjlighet att begreppsliggöra hur genus görs i olika sammanhang (Andersson 2003).

Genus är en pågående, relationell, i hög grad oreflekterad och naturliggjord aktivitet som praktiseras av människor integrerat med det vardagliga organisationslivet (Martin 2006). Trots att de flesta människor konstruerar genus i vardagen på sina arbetsplatser leder detta inte automatiskt till att de kan beskriva hur de gör. Här menar Martin (2003) att vi är duktigare på att göra genus än att i ord beskriva görandet, något hon metaforiskt liknar vid att cykla. När vi en gång har lärt oss att cykla har vi inga svårigheter att cykla men däremot betydande problem att i ord beskriva hur vi bär oss åt när vi cyklar. Vilka muskelgrupper använder vi då vi cyklar? Hur håller man balansen? osv. På samma sätt är det med genus, vi gör genus kontinuerligt och med stor precision i våra organisationer samtidigt som vi vanligtvis inte reflekterar över detta till vardags. Detta bidrar till att vi inte heller i ord kan beskriva hur vi gör genus.

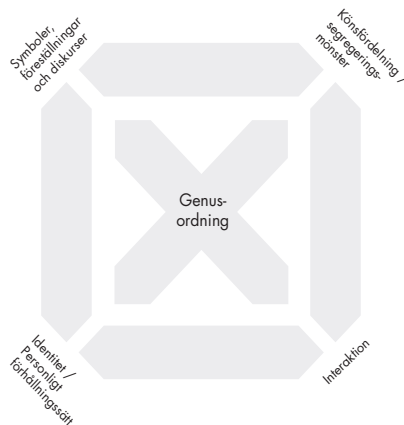
Just här finns en metodologisk utmaning då man vill åstadkomma genusmedvetna organisationer. Det som är utmärkande för aktionsorienterad genusforskning är användandet av aktiverande metoder, med utrymme för gemensamma analyser och diskussioner. På så sätt synliggör man de oreflekterade och naturliggjorda sätten att agera i en organisation, där genus görs. Detta kan bli en kunskapsprocess där de som deltar börjar se sitt eget och andras ageranden samt organisationens sätt att fungera med andra ögon, något som kan leda till utvecklandet av nya handlingsmönster.

## En systematiserande arbetsmodell

Projektets ambitioner har varit att både åstadkomma utveckling av deltagande organisationer och samtidigt generera ny och intressant kunskap. För att få en systematisk belysning vid arbetet med att synliggöra görandet av genus i organisationer har en speciell modell använts. Denna modell har dessutom strukturerat alla andra led i processen från framkallning, mobilisering och förändring (Amundsdotter 2009).

Den genusteoretiska modellen utgår ifrån den amerikanska sociologen Joan Ackers (1992) arbeten och den har sedan modifierats inom två tidigare projekt.<sup>3</sup> Modellen är fyrsidig och avser fyra olika organisatoriska processer. Den kan visualiseras enligt figuren nedan då vi menar att de olika processerna påverkar varandra:

## Joan Ackers fyrsidiga genusmodell



I skärningspunkten mellan de fyra processerna uppkommer en genusordning. Genusordningen kan ses som en fryst sekvens lyft ur en rörlig bild som får sin tematik från ett ständigt ordnande av genus (Andersson 2003). Modellen är både teoretisk och metodologisk. Teoretisk då den på ett enkelt sätt tematiserar den kunskap som finns om hur genus görs i organisationer, metodologisk då den kan användas för att bedriva systematiska studier av en organisation.

Kvande (2007) menar att de fyra processerna kan ha olika utvecklingsförlopp och för därmed in variation och dynamik i den till synes balanserade modellen. Hon skriver att det är möjligt att tänka sig att förändringar inte sker på samma sätt och samtidigt utan att vissa processer kan gå före och andra släpa efter. Genusordningen kan förändras på en diskursiv nivå utan att arbetsdelningen mel-

3) Elin Kvande presenterade modellen vid en workshop som hölls vid Centrum för genusstudier, 2002. Modellen har sedan använts och utvecklats inom två olika projekt. Arbetet kring modellen finns beskrivet i Andersson (2003), Gunnarsson et. al. (2003) samt Gunnarsson et.al. (2008).

lan könen därmed påverkas. Ett exempel på detta är den läpparnas bekännelse som finns i samhället där det betonas att jämställdhet är viktigt samtidigt som löneskillnader och den könssegregerade arbetsmarknaden ändå består.

## Aktionsorienterad genusforsknings tillämpningar<sup>4</sup>

Vår teoretiska utgångspunkt har därmed varit att genus görs med stor precision i den organisatoriska vardagen samtidigt som människor vanligtvis inte reflekterar över det. Det har därför blivit nödvändigt att utveckla och använda metoder med vilka det oreflekterade görandet av genus har kunnat synliggöras. Den tydliga och genomgripande genusteoretiska förankringen har också påverkat valet av metoder. För att genusforskningen inte ska erfaras alltför abstrakt utan upplevas såväl angelägen som begriplig för deltagarna så behöver man tänka igenom hur lärandet organiseras (Se Gunnarsson et. al 2008). Även av det skälet har vi sett det som nödvändigt att använda aktiverande metoder där deltagarna har getts stort utrymme att reflektera över sina egna och andras erfarenheter. Detta har skett i två olika sammanhang dels då nätverket har träffats dels vid den genuscoachning som jag som forskare tillämpade under observationsstudier hos de deltagande organisationerna, något som skapat gynnsamma villkor för lärandet.

## Organiserat i nätverk

Lärandet för deltagarna i projektet har framförallt skett i nätverksform. Genusnätverket har träffats vid tretton tillfällen. Den första nätverksträffen ägde rum juni 2006 och den sista internatträffen genomfördes november 2008. Processen i Genusnätverket har varit upplagd enligt följande steg:

- Utbildning och analys hand i hand
- Skriftliga rapporter, en från varje deltagande organisation
- Utarbetande av handlingsplaner
- Implementering av handlingsplaner på organisatorisk nivå

4) Begreppet Aktionsorienterad genusforskning används för första gången av Eva Amundsdotter (2007), Aktionsorienterad genusforskning för jämställda organisationer/ Arbetspapper till seminarium på RUC, Danmark.

Ett viktigt led vid initierandet av en förändringsprocess med fokus på genus är att göra en beskrivning av nuläget, med andra ord att synliggöra eller ”framkalla” genusordningen i den egna organisationen (Amundsdotter & Gillberg 2003). Samtidigt som utbildning är lika viktig. Inom Genusnätverket har utbildning och analys gått hand i hand. Utbildningen har följt den genusteoretiska modellen med skraddarsydda föreläsningstillfällen där ett hörn i taget har behandlats. Inför nästa nätverksträff har förändringsledarna genomfört analyser av sina egna organisationer som sedan har diskuterats i nätverket. Parallellt under utbildningstiden har förändringsledarna fyllt på med studier av de andra hörnen i modellen. De handlingsplaner som förändringsledarna sedan utarbetat har tagit utgångspunkt i de egna analyserna. Nedanstående frågeställningar har varit vägledande vid analyserna:

#### **A. SEGREGERINGSMÖNSTER**

##### *1. Vertikal könssegregering*

Hur många kvinnor respektive män har chefsbefattningar i min organisation?

##### *2. Horisontell könssegregering*

Vilka olika yrkeskategorier finns det i min organisation? Är dessa könsmärkta? Om så är fallet, hur?

##### *3. Intern könssegregering*

Finns det specialiseringar inom en yrkeskategori i din organisation? Är de könsmärkta och i så fall hur? Vilken verksamhet ges status? Hur många kvinnor respektive män arbetar med den verksamhet som ges status?

#### **B. INTERAKTION**

Hur genus görs under möten studeras. Titta till exempel på vem som pratar mycket och med vem? Vem pratar mindre? Hur kan

man förstå samtalsmönstren på möten i förhållande till position, ålder, kön?

#### **C. SYMBOLER, FÖRESTÄLLNINGAR OCH DISKURSER**

Ni kan till exempel fokusera på vad som i organisationen uppfattas vara en statusomgärdad verksamhet. Beskriv hur den statusomgärdade verksamheten omtalas. Vilken verksamhet uppmärksammas inte?

#### **D. PERSONLIGA OCH FÖRVÄNTADE FÖRHÅLLNINGSSÄTT**

Hur ska en ideal medarbetare i din organisation vara? På vad sätt är den bilden könad? Den ideale/a medarbetaren och ditt eget förhållningssätt?

### **Reflektion i grupp som transformativt lärande**

Reflektionen i nätverksform över sina egna och andras erfarenheter med hjälp av olika metoder har varit en av de centrala formerna för lärandet. Brockbank & McGill (2007) använder begreppet reflektion på två sätt. Dels som en process genom vilken man börjar titta på en erfarenhet, som kan vara en tanke, känsla eller handling. Dels, som kommer från den första, att man börjar förstå tidigare erfarenheter på ett annat sätt än som det ursprungligen framträdde. Den senare formen kan även handla om kritisk reflektion. Wilhelmson (1998) menar att gruppsamtal kan vara speciellt gynnsamt, att när man hör andra berätta om sina erfarenheter kan det ge en förändring av perspektiv.

I Genusnätverket har det funnits en ambition att åstadkomma ett gemensamt och kritiskt lärande vilket kan beskrivas utifrån metoden "action learning" med referenser till McGill & Brockbank (2004). Grunden i metoden är att gruppen i reflektion med varandra utvecklar både ett kritiskt stödjande förhållningssätt gentemot varandra, samtidigt som det finns ett tydligt fokus på varje individs dilemman och svårigheter. Metoden utgår ifrån en grups förmåga



att spela en viktig roll för varandra. De gemensamma processerna präglas av reflektion, stöd och utmaning, och de kan leda till såväl förbättringar av rådande ordning som mer grundläggande förändringar, transformationer (se även Wilhelmsson 1998).

## Genuscoachning som en lärande och kunskapande arena

Jag som forskare har dessutom utvecklat en form av genuscoachning. Även denna metod har varit gynnsam för lärandet. Metoden har vuxit fram då jag genomfört observationsstudier på deltagarnas arbetsplatser. Den utmärks av att förändringsledaren har getts möjlighet att reflektera över konkreta situationer i sin egen vardag. Deras förståelse av situationen har processats tillsammans med mig som forskare i förhållande till en genusteoretisk tolkning av den. Dessa analyser har även diskuterats vid träffar i Genusnätverket. Ambitionen med att använda genuscoachning i projektet har varit att fördjupa en förståelse av hur genus görs i organisationer, något som sedan har varit tänkt att ligga till grund för ett konkret förändringsarbete. Genom att använda metoden har det samtidigt genererats intressant ny kunskap kring hur genus konstrueras i organisationer. (Hur genuscoachningen tillämpats och vad som kommit fram vid dessa reflekterande samtal beskrivs mera ingående i nästa kapitel).

## Ömsesidigt processuellt lärande

I likhet med den interaktiva forskningen har kunskapsproduktionen i Genusnätverket skett tillsammans med dem som ingått i nätverket. Vid denna form av kunskapsproduktion menar Svensson (2002) att det är viktigt att sträva efter att skapa demokratiska relationer som präglas av tillit där både forskaren och praktikern bidrar till genererandet av kunskap. Det ideala är att kunskapsproduktionen byggs upp i dialoger som utmärks av ett ömsesidigt lärande. Forskare och praktiker agerar tillsammans med att initiera, understödja och driva en kunskapsgenererande förändringsprocess (Svensson 2002). Inom

interaktiv forskning anser man inte att vetenskaplig kunskap är viktigare än andra typer av kunskap. Istället är det en ickehierarkisk kunskapsproduktion man strävar efter, vilket också varit centralt i Genusnätverket.

Begreppet ömsesidigt lärande är lite missvisande då det lätt kan missförstås som att det sker ett utbyte av en fast mängd kunskap mellan praktiker och forskare. Lite förenklat som att praktikern å den ena sidan, som kan sin egen organisation, ger ifrån sig sin kunskap till forskaren. Forskaren å den andra sidan, som besitter en vetenskaplig kunskap, bidrar i det ömsediga utbytet med den. Enligt vår uppfattning har lärandet inte haft en sådan linjär och fast utbyteskaraktär utan den har istället varit mera oregelbunden och processuell.

Jag menar att kunskap inte är en fast enhet utan något som kontinuerligt konstrueras intersubjektivt. Med en sådan förståelse är det mera adekvat att tala om att det skett ett processuellt lärande i projekt med ett gemensamt kunskapande (Amundsdotter 2008).

## Utmanar den traditionella forskarrollen

Vid användande av en aktionsorienterad forskningsansats pågår ständiga diskussioner kring olika analyser. Dessa reflekterande diskussioner är centrala delar i den kunskapsprocess som syftar till att synliggöra hur genus görs och som i sin förlängning kan leda till att både nya handlingsmönster och ny forskning växer fram. En forskare, som har reflekterande samtal om tolkningar med dem som det forskas om, utmanar traditionella föreställningar om hur forskning bör bedrivas. Enligt en traditionell och normerande förståelse av forskaren ska hon eller han stå vid sidan av och betrakta och inte blanda sig eller påverka dem som studeras. Detta för att få tillförlitlig kunskap. Trots att denna traditionella roll sedan länge varit ifrågasatt eftersom forskare visat att det är omöjligt att ta den rollen, så har den ändå levt vidare i forskarsamhället som ett ideal. Den har även lyckats hålla sig kvar i människors vardagsförståelse av hur forskning

bör bedrivas. Inom ramen för aktionsorienterad genusforskning är det inte en ändamålsenlig position. Istället är forskaren inblandad i de flesta sammanhang och påverkar dem där just påverkan eller utveckling är själva syftet.

## Inte bara välfriserade bilder

Jag vill vända på resonemanget och konstatera att aktionsorienterad genusforskning i själva verket generar ytterst tillförlitliga forskningsresultat just därför att tolkningarna diskuteras med deltagarna. Forskaren får i diskussionerna med deltagarna möjlighet att klargöra och fördjupa tolkningar. Vid något enstaka tillfälle har tolkningarna till och med reviderats efter samtal och det har stärkt tillförlitligheten. Eftersom deltagarna har som ambition att vilja förändra, så lyfts inte bara välfriserade bilder fram av den egna arbetsplatsen utan även de mindre fördelaktiga delarna blir belysta. Det stärker ytterligare analysens tillförlitlighet.

Användandet av aktionsorienterad genusforskning har därför visat sig vara en utmärkt ansats och ett viktigt led i den kunskapsprocess där det funnits en strävan att få en fördjupad förståelse av hur genus görs i organisationer. En viktig lärdom är att vid användandet av en aktionsorienterad forskningsansats behöver forskaren ge mycket mera av direkt feedback på vad hon/han ser vid sina analyser. Detta är inte något som forskaren behöver se som negativt utan istället går det att se flera fördelar. De reflekterande samtalen mellan forskaren och förändringsledarna har visat sig gynna både deltagarnas lärande vilket stärkt dem att bedriva ett aktivt förändringsarbete samtidigt som det har gett ett rikt forskningsmaterial. Diskussionerna med deltagarna har dessutom gagnat analysernas validitet då förändringsledarna har fått möjlighet att ta del av och bekräfta, förtydliga eller modifiera tolkningarna (Andersson 2006; Gunnarsson 2008).

## Referenser

Acker Joan (1992). *Gendering Organizational Theory*, Mills, Albert & Tancred Peta (ed), *Gendering Organizational Analysis*, London: Sage Publications.

Amundsdotter Eva (2008). *Gemensamt kunskapande om motstånd och förändring i nätverk*. Johannisson Bengt; Gunnarsson Ewa; Stjernberg Torbjörn (red). *Gemensamt kunskapande – den interaktiva forskningens praktik*. Växjö: Växjö University press.

Amundsdotter Eva (2009). *Att framkalla och förändra ordningen – aktionsorienterad genusforskning för jämställda organisationer*. Utkast på avhandlingstext till slutseminarium, Luleå tekniska universitet.

Amundsdotter Eva & Gillberg Minna (2003). *Den jämställda arbetsplatsen. En metodbok*. Stockholm: Bilda Förlag.

Andersson Susanne (2003). *Ordande praktiker – En studie av status, homosocialitet och maskuliniteter utifrån två närpolisorganisationer*. Akademisk avhandling. Stockholm: Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet.

Andersson Susanne (2006). *Bortom skrivbordsfeminism: Mötesanalyser i ett interaktivt FoU-projekt i skärningspunkten mellan genusforskning och ett praktiskt jämställdhetsarbete*. Paper presenterat vid NFPF 34th Kongress, "Democracy Widens Education – or?" 9-11 mars, 2006.

Gunnarsson Ewa (2007). *Other Sides of the Coin. A Feminist Perspective on Robustness in Science and Knowledge Production*. *International Journal of Action Research* 3(3):349-363.

Gunnarsson Ewa, Westberg Hanna, Andersson Susanne & Balkmar Dag (2008). *"Learning by fighting?" Jämställdhet och genusvetenskap i Vinnovas organisation och verksamhetsområde*. *Arbetsliv i omvandling* 2007:14. Växjö: Växjö universitet.

Haavind Hanne (2000). *På jakt efter kjönnede betydninger*. Hanne Havind (red). *Kjønn og fortolkende metode*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kvande, Elin (2003). *Doing gender in organizations – Theoretical Possibilities and Limitations*, Gunnarsson, Ewa et. Al. (Ed.) (2003) *Where have all the structures gone? Doing gender in organisations, Examples from Finland, Norway and Sweden*. Stockholm: Center for Gender studies, Stockholm University.

Kvande Elin (2007). *Doing gender in Flexible Organizations*. Bergen: Fagbokforlaget.

Norberg Marie (2005). *Jämställdhetens spjutspets? Manliga arbetstagare i kvinnoyrken, jämställdhet, maskulinitet, femininitet och heteronormativitet*. Göteborg: Bokförlaget Arkepilag.

Martin Patricia Yancey (2003). "Said and Done" Versus "Saying and Doing". *Gender & Society*, Vol. 17(3):342-366.

Martin Patricia Yancey (2006). Practising Gender at Work: Further Thoughts of Reflexivity. *Gender, Work and Organization*. Vol. 13(3):254-276.

Svensson Lennart (2002). Bakgrund och utgångspunkter. *Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik*. Arbetsliv i omvandling 2002:7. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

West, Candace & Zimmerman, Don H. (1987). Doing Gender, Gender and Society, Vol. 1(2):125-151.

03

# Så gjorde vi – Genusnätverket som metod

*Eva Amundsdotter*

I FÖLJANDE KAPITEL BESKRIVS arbetet i Genusnätverket. Inledningsvis följer utgångspunkter för nätverket och vilket syfte gruppen hade, samt vår syn på det gemensamma lärandet – kunskapandet som aktionsforskare också använder – i projektet. Genom beskrivningar av hur vi gjorde olika saker, ska det ge en bild av hur central vi har sett gruppen och dess möjlighet att skapa kunskap och handlingar för en förändring. Genusnätverkets träffar delas in och beskrivs från tre olika processer; framkallning, mobilisering och förändring.

## Utgångspunkter för nätverket

Mellancheferna från de deltagande organisationerna i Genusnätverket skulle utforska sig själva som aktörer ur ett genusperspektiv, och samtidigt ta initiativ till förändringsprocesser för jämställdhet i sina organisationer. De kallades därför för förändringsledare. Tillsammans byggde de gemensam kunskap och nätverket blev navet i

projektet. Nätverksformen har inneburit att ett eget rum för förändringsarbetet har skapats utanför den egna organisationen. Deltagarna har träffats på fysiska platser utanför den egna vardagen, oftast på konferensgårdar i regionen. Genom variationen på de deltagande organisationerna var tanken bland annat att byta erfarenheter och kunskaper med varandra och på så sätt organisera en skapande kunskapsprocess. Den genusvetenskapliga ramen underlättade för förändringsledarna att kritiskt reflektera över händelser och villkor mellan kvinnor och män i deltagarnas olika organisationer. Samtidigt som deltagarna möttes utanför sin vardag på träffarna, arbetade de med sin egen verklighet – i form av egna undersökningar, reflektion över dilemman och tolkningar av den egna organisationen sett med ”genusglasögon”.

Inledningsvis träffades nätverket främst under två dagars internet, var sjätte vecka. Det var för att skapa en grund för gruppen i projektet och för att träffar under två dagar gav andra möjligheter till fördjupning genom ett processinriktat arbete. Så småningom träffades nätverket två gånger per halvår, växelvis två dagar och en dag. För att skapa återkoppling och stöd, formades regionala coachningsgrupper, som genomförde egna möten mellan nätverksträffarna. Det var en viktig utveckling för att ha en regelbundenhet i projektet, men även för att ge stöd åt deltagarna att själva äga och driva processen. De tre grupper som skapades träffades i olika omfattning. Dels tog gruppens deltagare själva initiativ till vad och hur deras möten gick till. Uppgifter formulerades även på nätverkets träffar, som de mindre grupperna fick i uppgift att göra. Ett exempel var att reflektera över intervjuer som forskaren hade gjort med deltagarna.

## En skapande kunskapsprocess

De båda aktionsforskarna Peter Senge och Otto Scharmer beskriver arbetet med att bygga upp och utveckla ”Community Action Research” (2001), ett lärande mellan praktiker, konsulter och forskare som vuxit till en omfattande gemenskap (community). I deras ar-



bete att skapa ny kunskap fanns en delad förståelse för att teoriutveckling, verktyg och praktiska kunskaper var lika viktiga delar och beroende av varandra (Senge & Scharmer 2001). Ett träd fick symbolisera beroendet av de olika delarna; rötterna var den grundläggande teorin, under ytan – osynlig för många men helt nödvändig för trädets välmående. Grenarna symboliserade verktyg och metoder, de hjälpmedel som behövs för att teorin ska komma till användning. Frukterna på trädet är de praktiska kunskaperna som till sist bevisar värdet av kunskapen i rötterna och på grenarna.

Bilden av hur de skapade en lärande gemenskap mellan praktiker, konsulter och forskare gäller även för Genusnätverket. De skriver också om att samarbete, särskilt om det handlar om att hjälpa varandra genom svåra förändringsprocesser, alltid handlar om relationer (ibid). Att göra genus synligt var en svår process i sig. Att dessutom vilja förändra genusordningen i organisationen, då går man in i en krävande förändringsprocess. Yvonne Hirdman, professor i historia och som har utvecklat en teori om genusystemet, uttrycker det svåra förändringsarbetet på ett träffande sätt:

”När man rör sig på så slipprig mark som den som rör könsrelationer, fylld av över- och underordning, makt och vanmakt, där alla är inblandade med sina liv, där alla har något att försvara och att gömma, där gäller det att just ha bra redskap.” (Hirdman 2001:16)

## Samarbete för att upptäcka mönster

Hirdman talar om att ”frilägga befintliga mönster” (ibid) och det är i den processen som samarbete och relationer blir så viktigt. Deltagarna i Genusnätverket har samarbetat för att se mönster och förstå skeenden. De har gett stöd åt varandra i de regionala coachningsgrupperna. För att kunna upptäcka befintliga mönster har gruppen varit central. I flera olika processer har behovet av att tala om sina egna insikter, upptäckter och lärande varit stort. Det berättar också Senge och Scharmer om i sin beskrivning av hur en process startade

när människor började berätta om sina personliga resor och sina utmaningar i organisationerna när en grupp arbetade utifrån begreppet hållbar utveckling (Senge & Scharmer 2001). I trädet som fick symbolisera det gemensamma kunskapandet, var grenarna verktyg och metoder. Teorin var rötterna, grenarna verktygen som behövdes för att teorin skulle omsättas eller komma till användning.

Våra rötter var främst den genusvetenskapliga ramen. Grenarna, verktyg och metoder, skulle växa ur rötterna – eller ge stöd åt den genusvetenskapliga ramen. Genom en rad metoder och verktyg integrerades teorin i lärandet. På så sätt har vi arbetat med en omfattande metodutveckling av hur en genusvetenskaplig ram kan omsättas och till slut bli frukter på trädet, en helhet.

### Att bygga tillit, öppenhet och nyfikenhet

Som processledare var min roll att främja gruppens funktion. Gruppen skulle utgöra basen för utforskande, lärande och handlingar på tema genus och jämställdhet. Några ledord för mig i det arbetet var att främja tillit, öppenhet och nyfikenhet. Ett annat var en vilja att bidra till varandra, eftersom idén om det gemensamma lärandet byggde på samarbete och relationer. Jag ser inte en grupp som ett antal individer som sätts samman, som ett pussel. Det kan vara gott nog, men en grupp som vill vara en grupp kan skapa mer än så. Det krävs oftast ett arbete för att skapa den synergieffekten. Att vilja bidra till varandra, att vara nyfiken, öppen och lyssnande, är goda utgångspunkter. Samarbete är nyckeln för att en grupp ska hjälpa varandra. I Genusnätverket fanns en vilja att bidra till varandras och sin egen läroprocess. Jag vill beskriva *hur* jag försökte skapa en grupp som fungerade väl;

- Vi hade tydliga regler. Förändringsledarna fick processa fram vilka regler de ansåg skulle gälla i gruppen. De ”spelreglerna” följde med oss och jag hängde upp dem på väggen och återkopplade till dem under våra träffar. De skulle vara levande för gruppen, ett förhållningsätt.

- En tydlig början och ett tydligt slut. Då nätverket träffades började vi som regel med någon fråga som gick ”laget runt”, så att alla fick en chans att se varandra och visa sig själva. En vanlig fråga var: vad tar du med dig in i rummet? Det kunde vara tankar, känslor, aktuellt läge, stress, glädje och så vidare. Det skapade en möjlighet att vara personlig, att landa med varandra och att se mer av de andra. Det gjordes även som avslut, ofta med frågan: vad tar du med dig härifrån?
- Reflektion i sig skapade trygghet. I de processer vi gjorde när vi sågs fanns ett reflekterande arbetssätt, som blev en vana i gruppen. Alla visste att det kommer att finnas möjlighet att tänka vidare om det som sägs och händer. Den återkommande reflektionen skapade trygghet då deltagarna upplevde sig sedda och hörda samtidigt som de fick höra vad de andra tänkte.
- Reflektion i enkönade grupper. En del arbete gjordes i mindre grupper och ibland könsuppdelat. Arbetet i enkönade grupper var ett effektivt sätt att fördjupa våra processer, genom att det gavs en möjlighet för nya tankar och oreflekterade upplevelser som kom fram i de enkönade sammanhangen. Dessa kunde sedan delas i den större gruppen, för att skapa en helhet av lärandet. Både kvinnor och män uttryckte tillfredsställelse över att arbeta i dessa grupper.
- Reflektion kring teman som berörde. Vi gjorde processer kring teman som berörde gruppen på olika sätt. Arbetet om hur genus har präglat var och en genom livet var ett sådant tema. Ett annat exempel var hur genusordningen påverkade relationer mellan kvinnor. Gruppen utvecklade tillit och öppenhet genom att arbeta med teman som kunde rymma både sorg, förtvivlan, vanmakt och ilska.

- Aktivt lyssnande. Vi arbetade konsekvent med att utveckla allas förmåga till ett aktivt lyssnande, något som jag ser som centralt för vad en grupp kan åstadkomma. Det gjorde vi bland annat genom metoden Fritt flöde, där två och två arbetade tillsammans i en växlande roll: en lyssnande och en som var i fokus. Coachningen var en annan metod som bygger på aktivt lyssnande. Genom att byta roller sattes även fokus på att ha förmågan att använda andras uppmärksamhet till att reflektera, uppleva och lära.
- Integrering av teori. För att trädet ska växa, behöver teorin som var rötterna i den inledande bilden, integreras. Det kan göras på en rad sätt – de ovan nämnda med reflektion, lyssnande och lärande var några metoder. Min utgångspunkt var att ge alla en chans att integrera genuskunskaper (och förändringskunskaper med mera) i sig själva. Att göra genusobservationer var ett annat exempel på metod för en integrering av teori – att observera själv, byta erfarenheter med andra och koppla samman med teori.

### Att utmana makthierarkier

En annan central ambition för mig i rollen som processledare har varit att utmana de traditionella mönster som är starka i grupper – av att de är hierarkiskt ordnade efter makt, position, genus, klass eller andra ordnande principer. Praktiskt har det inneburit att vi ofta har gått ”laget runt” – alla talade en gång innan någon talade två gånger. Vi har för det mesta suttit i ring utan bord och rört oss mycket i rummet efter behov. Vi har format mindre grupper och haft olika metoder med skiftande deltagare i. Att skapa jämbördiga relationer mellan alla i rummet har inneburit att det egna ansvaret för processen vuxit allt eftersom. Tillit ger ofta en vilja att ta ansvar och att själv driva processer på olika sätt. Det var en ovan situation, de flesta av oss är nog inte vana att vara i grupper som både blir personliga och berörande. Det kan vara mer bekvämt att lyssna och anteckna till en föreläsare och inte göra så mycket mer. Det hände flera gånger

även i denna grupp. Det kunde variera vad jag gjorde, men några saker var att gå tillbaka till självreflektion – för att återta kontakten med varandra och sig själva. Att lyssna aktivt på varandra var ett annat sätt att skapa energi mellan varandra. Ytterligare exempel på vad jag kunde göra var att aktivt använda verktyget Förändringens fyra rum. Att identifiera vilket förändringsrum var och en befann sig i, att analysera med hjälp av den teorin eller att fördjupa metoden på ett personligt plan var några sätt.

## Genusprägling genom livet

I vårt arbete inom Genusnätverket var det deltagarna i sin professionella roll som var i fokus – mellanchefer i organisationer. Men vad var och en gör i sin professionella roll kopplat till genus, hör ihop med hur jag har påverkats genom livet. Personliga reflektioner och berättelser stannade inte vid det personliga, utan vi sökte mönster och förståelse utanför det ”privata”, på såväl individ, grupp som organisationsnivå. Ett exempel är att vi gjorde en ”livsresa” tillsammans. En process om vilka budskap var och en fått om genus genom livet, om hur man ska vara som flicka respektive pojke, kvinna respektive man. I könsuppdelade, mindre grupper fick var och en vara i fokus för att reflektera över sin egen livslinje, sin egen genusprägling. Därefter fick den mindre gruppen söka mönster och röda trådar som de ville återföra till hela gruppen. Där berättade de mindre grupperna om vad de sett och hört i varandras berättelser. En ytterligare reflektion för att skapa en helhet gjordes i den stora gruppen, där mönster också kopplades till den genusvetenskapliga ramen. Det är ett exempel på läroprocess i flera steg, där vi rörde oss mellan individnivån och systemnivån, utifrån att låta sig beröras och fördjupa såväl en personlig självkänedom som en kännedom om andra. För att skapa en mer djupgående förändringsprocess behövs det därför både genuskunskaper och utrymme för personlig reflektion.

## Metod som kopplar samman reflektion och handling

Flera metoder och perspektiv i nätverket var inspirerade av metoden Action learning (McGill & Brockbank 2004). Utifrån författarnas tolkning av metoden, refererar jag till dem i en kortfattad beskrivning: Metoden bygger på relationen mellan reflektion och handling. I grupper arbetar deltagarna med att lära av sina erfarenheter, reflektera och samarbeta. Processen ska vara stödjande men även utmanande. Poängen är att skapa en miljö som möjliggör för individer i en grupp att gå vidare. Utmaning är en motsats till stöd, där gruppmedlemmar och processledare förväntas utmana antaganden och perspektiv som individen som är i fokus tar för givet. En grund läggs för en kritisk reflektion, att granska det som tas för givet, något som metoden lägger stor vikt vid att göra synligt.

## Hela människan får finnas med

För ett effektivt lärande, där hela människan får finnas med, ingår såväl känslor, tankar som handlingar. De tre delarna är uttalade och önskvärda i metoden.

Författarna gör en åtskillnad mellan utveckling och lärande som resulterar i förbättringar och de som resulterar i en grundläggande förändring (transformation). Den förra nås genom att göra förändring inom ramarna eller normerna för något, till exempel att prioritera eller välja att fokusera på något. Förändrande utveckling kommer ur att jobba med att se världen eller verkligheten på ett annat sätt. Action learning kan verka på båda nivåerna. Metoden kopplar samman ett systematiskt lärande med förändring (ibid). I nätverket fanns såväl känslor, tankar som handlingar närvarande. Teori om genus varvades med reflektion och självreflektion både om tankar och känslor. Handlingar som deltagarna gjorde mellan våra träffar bearbetades gemensamt. Vi gjorde gemensamma analysprocesser ihop och vi arbetade med teman som effekter av en genusordning – över- och underordning, förtryck, nedsättande budskap som spe-

las ut mot varandra i enkönade grupper med mera. Teman som vi gjorde teaterspel av, som vi samtalade om – och som flera gånger väckte starka känslor.

## Reflekterande team - akvariemetoden

En återkommande metod vi använde för att skapa så dynamiska läroprocesser som möjligt, kallas för koncentriska cirklar (McGill & Brockbank 2004:23). Vid ett av de tillfällena handlade läroprocessen om hur genus gjordes under ett möte i en av organisationerna. Forskaren hade varit i en av organisationerna och ”skuggat” de två deltagande mellancheferna under ett möte. I en inre cirkel (”akvarium”) satt forskaren och de två deltagarna från den aktuella organisationen. Tillsammans reflekterade de över det aktuella mötet, ur ett genusperspektiv. Den yttre cirkeln utgjorde ett reflekterande team, som efter att den inre gruppen reflekterat och den yttre lyssnat, gick in och reflekterade över vad de hörde – och inte hörde – av den inre cirkeln. Tanken var att detta reflekterande skulle göras mycket öppet, kritiskt och kreativt – det är därför graden av tillit avgör vad som blir möjligt.

Flera i den yttre cirkeln reagerade på ”kulturuttryck”, det-för-givet-tagna, som kom till uttryck i den inre cirkeln. Några menade att kulturen verkade brutal och saknade empati i situationen (ett möte där en person blev ifrågasatt på olika sätt). Efter att den yttre cirkeln högt reflekterat med varandra och den inre cirkeln enbart lyssnade, gick ordet tillbaka till den inre cirkeln. Deras samtal fortsatte med den yttre cirkelns intervention som bakgrund. Det är ett exempel på ett organiserande av en skapande kunskapsprocess. Ett kritiskt reflekterande där syftet är att bidra till det gemensamma. Det kan öppna dörrar till nya handlingsmönster inom organisationerna och deras sätt att göra genus. Nya handlingsmönster skapar nya normer – om kvinnor och män – som kan påverka hur genusordningen ser ut i organisationen. Så kan den genusteoretiska ramen uttryckas, i kombination med metoder från aktionsforskning.

## Grundläggande normsystem håller ordningen på plats

Att som förändringsledare initiera grundläggande förändringar snarare än förbättringar av rådande system, är en krävande men givande situation. Vanligtvis hamnar jämställdhetsarbete lätt inom ramen för givna normsystem, man förbättrar och förbättrar och villkoren för kvinnor och män närmar sig varandra på en nivå (Amundsdotter 2008). Men grundläggande normsystem, som genusordningen bygger på, blir ofta inte utmanat. Reflektion-i-handling respektive reflektion-över-handling (Argyris & Schön 1978) är metoder som i reflektionen tydliggör förhållandet till handling. Praktiskt betyder det att både reflektera över handlingar och skeenden mellan nätverkens träffar som skett i de deltagande organisationerna, men att även reflektera i stunden över skeenden i rummet, i gruppen och i mig själv. Självreflektion var en bärande del i det arbetet, för att skapa en egen medvetenhet och en möjlighet att beröras. I projektet såg vi genussystemet på en systemisk nivå, något som alla måste förhålla sig till och som vi människor är med och samskapas i en rad olika organisationer. När vi utmanar det-för-givet-tagna aktiveras lätt motstånd. Därför har motstånd också varit i fokus ett antal gånger, med reflektion, föreläsning, teaterspel, debatter och andra metoder för att bearbeta, lära och förstå motstånd.

## Så här har vi alltid gjort

Genus konstrueras i vardagslivet i organisationer, utan att det uppfattas på ett sådant sätt (Andersson et al 2008). Ofta är det oreflekterat och ses som "naturligt" (ibid). I nätverket såg vi många exempel på det oreflekterade när organisationernas kulturer granskades, "så här har vi alltid gjort" eller "så här gör vi här". Vi såg också en ovilja att tala om genus överhuvudtaget – både i organisationerna och i nätverket, hos deltagarna själva. Den upplevelsen finns i flera andra jämställdhetsprojekt, vare sig det är forskning eller allmänna utvecklingsprojekt (Amundsdotter 2008). Gerd Lindgren, sociolog



och genusforskare, skriver om genusordningen som outtalad och samtidigt som en kompass:

”Genusordningen är en kompass som är kroppsligt inristad, en handlingsdisposition som ytterst sällan verbaliseras och reflekteras. Denna ordning får man inte fram ens i en superfönuirlig enkät.” (Lindgren 1999:16).

Att få syn på genusordningen utifrån det perspektiv som Lindgren presenterar och som jag också håller med om, är en utmaning. Som processledare väjde jag inte för känslor, tvärtom. Hur närvaron av genus sorterar oss och påverkar oss – särskilt utifrån ett maktperspektiv och utifrån att kvinnor och män tilldelas olika värde – väcker starka känslor av vanmakt, ilska, sorg. Det gäller både kvinnor och män.

## Förändringens fyra rum

För att åstadkomma genusmedvetenhet – både som individer i nätverket men också för deltagarna att leda förändringsprocesser i organisationerna i den riktningen – behövs det verktyg som underlättar förståelsen av och med vars hjälp det går att sätta ord på vad som händer både i sig själv, i andra och i organisationen. Ett verktyg som visat sig vara mycket användbart kallas Förändringens fyra rum. Det är en modell som utvecklats av Claes Janssen, psykolog och författare, och rymmer flera olika delar (Janssen 2005). Som namnet Förändringens fyra rum anger utgörs modellen av olika rum för förändring, vad som utmärker dem och hur man kan både agera och ta sig runt i de olika rummen. Under handledning har verktyget hjälpt förändringsledarna på flera olika sätt, till exempel har den fått dem att inse den starka dragningen som finns att vilja censurera genus. Modellen har också hjälpt till att förstå vad som händer när förvirring och konfliktkänslor uppstår. Genom att hjälpa varandra att gå vidare och inte lägga locket på, utan istället utforska och

lyfta fram, har arbetet med modellen bidragit till att bryta mönster. Vid de självreflekterande processerna över i vilket rum som förändringsledarna befinner sig och varför normerna har blivit synliga, har modellen hjälpt till att framkalla de outtalade antagandena som skapas och återskapas om genus. Genom arbetet med modellen har gruppen skapat ett gemensamt lärande.

### Förändringens fyra rum, modell av Claes Janssen



### Nätverkets faser och processer

I följande text följer ett mer systematiskt försök att gestalta hur vi arbetat i nätverket med dess olika faser och processer. Faserna i projektet var uppdelade på en undersökande kunskapsfas som följdes av genomföranden och ett praktiskt förändringsarbete. Nätverket kan även beskrivas i tre processer; en framkallande process, en mobiliserande process samt förändringsprocesser, se figur sid 58 (Amundsdotter 2009).

## Tre processer i nätverket

### **Framkallningsprocess**

Kunskap om genus och jämställdhet, genom lärande om forskning och teori. Egna organisationsstudier och gemensamt kunskapande. Teorier och metoder för att förstå sammanhang mellan den egna organisationen och samhället.

### **Mobiliseringsprocess**

Mobiliseringen går in i de två andra processerna, men är även en egen process. Den utmärks av en period av samlning, reflektion och strategi, samt i att utarbeta mål och handlingsplaner för jämställda organisationer.

### **Förändringsprocess**

En rad processer initieras på såväl individ-, grupp- som organisationsnivå. Gemensamma analyser görs av händelser i organisationerna.

## 1. Framkallningsprocess – att synliggöra mönster

Utmärkande för den inledande processen var att framkalla eller synliggöra mönster kopplade till genus – såväl genusordningen i de olika organisationerna, som i positionen mellanchefer. En rad processer ingick som syftade till lärande om kunskapsfältet genus.

Olika föreläsare bjöds under den här perioden in till nätverket. Idén var att de föreläste utifrån genusmodellen som användes och utifrån föreläsningarna och genusperspektivet planerades de olika stegen av deltagarnas egna undersökningar.

Vi arbetade med genusobservationer, en metod både för att öka sin egen medvetenhet och lärande, samtidigt som det var en del av undersökningen av den egna organisationen. Observationerna återfördes på nätverksträffarna för gemensamt lärande.

Deltagarna genomförde olika former av kartläggningar och organisationsstudier ur ett genusperspektiv. Olika metoder användes, såsom intervjuer, observationer, statistik, samtal, enkäter, och lönekartläggning. Studierna delades och bearbetades i ett gemensamt kunskapande i nätverken. Olika teorier och metoder eller modeller användes i såväl läroprocesser i nätverken som för förändringsledarna i deras egna organisationer. Teorier och metoder om förändring och om hur genus i organisationer skapas, var de tre huvudsakliga områdena för vilka dessa teorier och metoder användes (Se tidigare beskrivningar av modellerna).

Genusteorier kopplades till modellen över hur genus skapas i organisationer. Det handlade bland annat om ledarskap, interaktion, segregering, identitet och att symboliskt göra genus (För en något mer detaljerad beskrivning av just denna process och hur studierna var upplagda se under kapitel Aktionsorienterad genusforskning).

#### **ATT REFLEKTERA OCH SAMTALA OM VÄRDERINGAR**

Parallellt med ett lärande och utforskande av organisationsnivån, arbetade vi i nätverket med självreflektion. Dessutom användes metoden värderingsövningar, som syftar till att samtala om värdefrågor. Den var ett sätt att sätta igång tankar om jämställdhet, genus och förändring. Deltagarna skapade också egna värderingsövningar utifrån sina egna organisationer, som användes av förändringsledarna vid senare tillfällen i några av organisationerna.

Under denna kunskapsfas arbetade vi även med jämställdhet, lagstiftning och om det sakpolitiska området jämställdhet. Mellan nätverkens träffar befann sig forskaren ute i organisationerna och följde deltagarna i sina chefsroller. Observationer och preliminära analyser gavs av forskaren för gemensam reflektion i nätverket. Dessutom genomförde hon genuscoaching och fokusintervjuer (se vidare *Oavsiktligt görande av genus* och kapitlet *Möjligheter och begränsningar*).

## **2. Mobiliseringsprocess – att skapa handlingsplaner**

När de egna studierna av organisationerna presenterats och gruppen hade gått igenom en gedigen genusteoretisk period, var det dags att arbeta med vad som hade blivit synligt om genus och vad deltagarna tänkte om det. Det var en period av reflektion, planering, samtal med medarbetare och ledning i organisationerna. Det som hade blivit synligt om genus låg som en grund för att utarbeta mål och aktiviteter i en handlingsplan. Flera gjorde också två olika sorters handlingsplaner; en egen handlingsplan i mellanchefspositionen och en övergripande för organisationen. Med hjälp av metoden Action

learning, arbetade vi med ansatsen att handlingsplanerna både skulle kunna innehålla förbättringar och mer grundläggande förändringar. Tanken var att utmana normer som genusordningen byggdes på. Det var en krävande period som handlade om att se hur det faktiskt ser ut och sedan bestämma vad som inte är önskvärda mönster och mobilisera för en förändring. Därför behövdes egna processer som innehöll mobilisering på flera sätt – även om den processen också gick in i såväl framkallning som i den tredje processen, förändring. Handlingsplanerna var föremål för ”målverkstad” i nätverket – en möjlighet att ge varandra perspektiv, vrida och vända på sina förändringsambitioner och att både få återkoppling på sitt eget arbete som att bidra till andras.

#### **OM MOTSTÅND OCH FÖRÄNDRING**

Under de mobiliserande processerna arbetade vi även med verktyget Förändringens fyra rum, för att fördjupa förståelsen av censurmekanism, av konflikt och spänningsfält överhuvudtaget. Lärande om motstånd var en central del, som bland annat bearbetades genom forumspel (Boal 1979) – situationer av motstånd utifrån deltagarnas egen verklighet eller farhågor blev spel – som utforskades genom en rad handlingar på scen för att lösa de dilemman som spelades upp. I nätverket formades tre regionala coachningsgrupper som träffades mellan nätverkets träffar. Tanken var att de skulle – likt nätverket – både stödja och utmana de deltagande personerna. Grupperna följdes upp på nätverkets träffar och flera uttryckte att de spelade en mycket viktig roll i processen.

### **3. Förändringsprocess – från ord till handling**

Den tredje processen handlade om att ett praktiskt förändringsarbete skulle sättas igång, utifrån vad som framkallats, mobiliserats och formulerats i handlingsplaner. Händelser och dilemman i deltagarnas vardag bearbetades under nätverkets träffar, som fick karaktären av ”verkstad” – gruppens möten formades tydligare från vad

som hänt och vilka behov som uttrycktes i gruppen. Utifrån handlingsplanerna och målen var det tänkt att deltagarna skulle ta olika former av initiativ, handla i sina organisationer. Under nätverksträffarna utvecklades former och metoder för erfarenhetsdelning och ett lärande utifrån deras pågående förändringsarbete. En rad analysprocesser genomfördes i nätverket, både av skeenden i själva nätverket kopplade till genus och jämställdhet, men även till skeenden i organisationerna. Förändring och motstånd var nyckelbegrepp i dessa analyser. En vanlig metod var akvariet, med reflekterande team, som beskrivits tidigare i kapitlet.

Vi arbetade växelvis med såväl individnivån som systemnivån, både för att förstå förändringsprocesser, men även för att ha ett tydligt fokus på det egna aktörskapet i mellancheftpositionen.

## Genusnätverkets styrkor och svagheter

På grund av flera olika orsaker – det kunde vara organisationens ledning som inte var tillräckligt engagerad i projektet eller de personliga drivkrafterna som var svåra att få tag i – fanns några deltagare som kom sporadiskt till nätverkets träffar. Många var däremot aktiva och närvarande och skapade en aktiv kultur av engagemang och stöd. Men det var ett dilemma när gruppen som metod är en bärande del i designen, att gruppen blir en grupp där det skapas mening, kunskap och utveckling. Sett ur det perspektivet, med de utgångspunkter vi hade i projektet om själva nätverket, var det en krävande och inte helt lätt design. Om enskilda individer inte i gemensamma handlingar skapar det som sedan växer fram som en grupp, blir det inte den synergieffekt som förhoppningen var och som vi till en del skapade i Genusnätverket.

## Stress och hög frånvaro

Det går ju endast hypotetiskt att anta vad vi skulle ha gjort om det inte alls hade utvecklats ett nätverk med tillit, engagemang och bidrag. Vi hade kanske byggt lokala grupper, varit ute i organisationerna

och till exempel haft genusseminarier som var mer öppna. Men det gemensamma kunskapandet hade blivit något annat.

Vi påverkades även i Genusnätverket av perioder då närvaroantalet sjönk – stress och ett högt tryck på organisationerna präglade mellanchefernas prioritering. Arbetet gick i vågor, då en period av låg närvaro följdes av en period med hög närvaro, engagemang och fördjupning.

Genom mitt avhandlingsarbete, som handlar om fem regionala nätverk, har jag sett liknande dilemman (Amundsdotter 2009). Jag har sett både hur olika grupper fungerar och att det är en rad olika saker som påverkar gruppens funktion.

## Mellancheferns makt – en viktig insikt

I Genusnätverket organiserade vi en skapande kunskapsprocess, som bidrog till att vi fick syn på en rad saker som påverkade både genusordningen och aktörskapet i organisationerna och i gruppen. Kunskapen som skapades gjorde i relation till det sammanhang vi fanns i. Trädet som jag inledde med är en bra bild för vad som växte fram ur det gemensamma kunskapandet; rötterna som den grundläggande teorin, grenarna med verktyg och metoder och frukterna på träden var de praktiska kunskaper som kom ur det arbetet. En viktig upptäckt var till exempel insikter om det egna aktörskapet kopplat till genus i mellancheferpositionen – att som chef kan var och en påverka hur genus görs i organisationen. De praktiska kunskaperna av genusmedvetenhet, förmåga att lyssna och kommunicera, kunskaper om förändringsprocesser och maktordningar kunde omsättas i ledarskapets vardag.

## Referenser

Amundsdotter Eva (2008). Gemensamt kunskapande om motstånd och förändring i nätverk. Johannisson Bengt, Gunnarsson Ewa, Stjernberg, Torbjörn (red) *Gemensamt kunskapande – den interaktiva forskningens praktik*. Växjö: Växjö University Press.

Amundsdotter Eva (2009). *Att framkalla och förändra ordningen – aktionsorienterad genusforskning för jämställda organisationer*. Utkast på avhandlingstext till slutseminarium, Luleå tekniska universitet.

Andersson Susanne, Amundsdotter Eva & Svensson Marita (2008). *En färdplan för ett aktivt genusarbete*. Hudiksvall: Fiber Optic Valley.

Argyris Chris, Schön Donald (1974) *Theory in practice – Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Boal Augusto (1979), *De förtrycktas teater*. Hedemora: Gidlunds.

Hirdman Yvonne (2003). *”Genus – om det stabila föränderliga former”*. Malmö: Liber förlag.

Jansen Claes (2005) *Förändringens fyra rum – en praktisk vardagspsykologi*. Stockholm: Mareld förlag.

Lindgren Gerd (1999) *Klass, kön och kirurgi*. Malmö: Liber.

McGill Ian & Brockbank Anne (2004). *The Action Learning handbook*. London: RoutledgeFalmer.

Reason, Peter & Bradbury Hilary (eds) (2001). *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. London: Sage Publications.

Senge Peter & Scharmer Otto (2001). *Community Action Research: Learning as a Community of Practitioners, Consultants and Researchers* i Reason, P & Bradbury, H (eds) *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. London: Sage publications.





04

# Oavsiktligt görande av genus

*Susanne Andersson*

UNDER PROJEKTETS GÅNG HAR vi på olika sätt metodmässigt arbetat med att synliggöra hur genus görs i organisationer. Vår teoretiska utgångspunkt har varit att genus görs med stor precision i den organisatoriska vardagen samtidigt som människor vanligtvis inte reflekterar över det, vilket är en metodologisk utmaning. Det har därför blivit nödvändigt att utveckla och använda metoder för att kunna synliggöra det oreflekterade görandet av genus. Förändringsledarna har fått skraddarsydda föreläsningar, strukturerade enligt den genus-teoretiska modellen, parallellt med att de själva genomfört studier av sina egna arbetsplatser. Både upplägget av studierna och resultaten av dessa har processats när nätverket träffats. Ett upplägg där ambitionen har varit att skapa ett utrymme för deltagarna att reflektera över sin egen vardag ur ett genusperspektiv.

Genuscoachning har varit en av dessa metoder som utvecklats och använts vid organisationsstudier av mig som forskare. Även denna metod har utmärkts av att förändringsledaren har getts möjlighet

att reflektera över sin egen vardag. En förståelse som sedan har processats tillsammans med mig som forskare i förhållande till en genusteoretisk tolkning av den. Dessa analyser har även diskuterats i Genusnätverket. Varför och hur metoden tillämpats kommer att beskrivas nedan. I kapitlet beskrivs även hur användandet av metoden har genererat ett intressant genusvetenskapligt material. Vad som kommer att visas är att genom att använda genuscoachning som metod har det skapats en fördjupad förståelse av hur genus görs i organisationer som både gynnat praktikernas lärande och som samtidigt bidragit till framtagandet av intressant genusvetenskaplig kunskap.

## Beskrivning av metoden

Genuscoachning har framförallt tillämpats av mig som forskare då jag under tre dagar har följt förändringsledarna på deras arbetsplatser. Totalt genomförde jag elva studier och vid de två första organisationsstudierna använde jag en mer traditionell etnografisk ansats som bland annat utmärks av att forskaren är en tyst observatör som är med i vardagen och helt enkelt observerar vad som händer på arbetsplatsen (Hammarsley & Atkinson 1995).

Förändringsledarna ägnade en stor del av sin arbetsdag åt möten och möten kom därför att vara ett av de sammanhang som jag oftast observerade. Dessa möten kunde vara alltifrån avdelningsmöten till möten med leverantörer eller projektgrupper. Under merparten av de observerade mötena var förändringsledarna chefer över de övriga deltagarna och de hade även ett betydande inflytande över den pågående interaktionen.

Syftet med observationerna var till en början bara att få en mer allmän bild av de aktuella arbetsplatserna. Till exempel vilken produktion som bedrivs? Hur ser en typisk arbetsdag ut? Vilka relationer förändringsledarna har till över- respektive underordnad personal, osv. Med tiden inriktades observationerna alltmer på hur genus och makt konstruerades i förhållande till vilka som inkluderades i

samtalen och vilka som marginaliserades i dem.

Den etnografiska ansatsen, som i hög grad innebär en mer distanserad forskarroll där forskaren inte delger sina tolkningar till dem som studeras, kom emellertid efterhand att bli svår att upprätthålla. De två förändringsledare, som jag redan genomfört studier hos, började undra över vad jag hade sett när jag hade varit hos dem. Den ena önskade en skriftlig rapport och den andre uttryckte att han åtminstone ville ha en muntlig återkoppling efter mitt besök. Efter dessa två studier bestämde jag mig för att pröva en ny och mer aktiverande metod som gick ut på att jag diskuterade mina tolkningar medan jag befann mig på arbetsplatsen. Redan efter första gången som metoden tillämpades insåg jag vilken potential den hade och metoden kom därför att användas och dessutom utvecklas under de efterföljande observationerna.

## Så gick genuscoachningen till

Genuscoachningen användes framförallt efter mina observationer av möten. Under själva mötet satt jag med som en tyst observatör och förde anteckningar. Efter mötet samtalade jag och förändringsledaren om det aktuella mötet. Helst önskade jag att samtalet skulle ske i direkt anslutning till mötet. Av praktiska skäl var ett sådant upplägg ibland svårt att hålla.

Genuscoachningen gick till så att jag först bad förändringsledaren att berätta om hur hon eller han hade upplevt mötet, vad hon eller han speciellt hade tänkt på. Vidare om det hade funnits någon särskild situation som förändringsledaren uppmärksammat. Därefter lade jag fram min tolkning av mötet ur ett genusperspektiv. Presentationen av tolkningen genomfördes däremot inte som en sammanhängande redogörelse utan jag stannade ofta upp och undrade över hur förändringsledaren såg på det som jag just presenterat. På så sätt fick förändringsledaren möjlighet att i en dialog, komplettera, bekräfta eller modifiera tolkningen. Under samtalen ställde jag också frågor kring vad som varit avsikten med ett visst agerande,

vilket skapade utrymme för förändringsledarna att ge förklaringar till dem. Här var det aldrig genus som var i fokus utan istället gav förändringsledaren helt andra förklaringar till agerandet.

## Glapp mellan avsikt och konsekvens

Vid dessa samtal byggde vi upp en förståelse som var både skarpare och nyansrikare än vad som tidigare framkommit eftersom sammanhangen blev belysta ur olika perspektiv. Genom användandet av denna metod klarades såväl förändringsledarens förståelse av sammanhanget och avsikter med vissa ageranden, som forskarens tolkning av sammanhanget. Vid samtalen mellan förändringsledare och forskare fördjupades både en förståelse av det specifika sammanhanget och en mer generell förståelse av hur genus konstrueras i organisationer.

Under samtalen kring avsikter i förhållande till vissa ageranden visade det sig att förändringsledarens avsikter med ett visst agerande inte var desamma som hur agerandet framträdde ur ett genusperspektiv. Det fanns med andra ord ett glapp mellan avsikt och konsekvens. Ett glapp som ur ett genusperspektiv kom att begreppsliggöras som att det pågick ett oavsiktligt görande av genus i de studerade mötessammanhangen.

Nedan följer tre exempel på mötesinteraktion som representerar ett oavsiktligt görande av genus. Exempelen kommer från tre olika arbetsplatser där förändringsledarna från Genusnätverket är mellanchefer. Avsikten med vissa ageranden under själva mötesinteraktionen från mellancheferens sida har framkommit under efterföljande samtal. Framförallt är det marginalisering som kommer att fokuseras i exemplen. Det genusvetenskapligt intressanta är det glapp som finns mellan vad mellancheferna har för avsikter med sina ageranden och hur agerandena framträder ur ett genusperspektiv. Avsikten från mellanchefernas sida är inte att marginalisera utan marginaliseringen blir en oavsiktlig konsekvens av ett visst agerande. Bortsett från avsikt skapas här begränsande villkor för utveckling

framförallt för några av de deltagande kvinnorna. De tre beskrivningarna är tematiskt uppdelade med rubrikerna: omtanke som marginaliserar, den marginaliserade sufflösen respektive marginalisering av sig själv.

## Oavsiktligt görande av genus

### Exempel 1: omtanke som marginaliserar

Varannan vecka har den kvinnliga mellanchefen ett möte med sin avdelning. Avdelningen består av tio medarbetare, lika många kvinnor som män. Mötet pågår i fyrtiofem minuter. Mellanchefen inleder mötet med att presentera vad som ska tas upp. Flera av mötesdeltagarna är pratglada personer och de frågor som behandlas engagerar dem. På nästan ingen tid alls är praktiskt taget alla mötesdeltagare involverade i en diskussion med varandra. I mötesinteraktionen får mellanchefen en stark position då hon av mötesdeltagarna ges möjlighet att både leda och styra samtalet samtidigt som deltagarna tittar på, relaterar till och lyssnar på henne. Enligt min tolkning ges mellanchefen auktoritet och därmed även möjlighet att styra mötesinteraktionen. Mötet är ett av de sammanhang där hennes formella makt reproduceras.

Under mötet säger den kvinnliga assistenten inte något. När mötet är under upplösning och de övriga mötesdeltagarna talar med varandra vänder sig mellanchefen till assistenten och undrar om hon har några funderingar kring eller synpunkter på det som just diskuterats. Eftersom de övriga mötesdeltagarna har all sin uppmärksamhet riktad mot varandra hör de inte vad som sägs utan det är endast mellanchefen som uppfattar det.

När vi sitter ned och samtalar om mötet så frågar jag varför mellanchefen valde att tala med assistenten efter det att mötet var avslutat, utom hörhåll för de övriga mötesdeltagarna. Mellanchefen förklarar då att hon vet att assistenten brukar bli generad när hon ska tala inför en grupp och att hon därför inte gärna säger något

under ett möte. På tu man hand däremot brukar hon inte alls känna sig generad att tala och kommer dessutom vanligtvis med kloka synpunkter. Mellanchefen vill därför gärna höra assistentens synpunkter, men av omtanke så tar hon det lite vid sidan av.

### **FÖRVÄNTNINGARNA STYR**

Av den förklaring som mellanchefen ger tydliggörs både vad hon har för förväntan på assistenten och vad hon själv har för avsikter med sitt agerande. Hon vet att assistenten känner sig osäker att tala inför grupp, och det är av omtanke om assistenten som hon väljer att föra diskussionen med henne vid sidan av. Hon är genuint intresserad av vad assistenten har att säga då hon vet att hon oftast kommer med intressanta synpunkter. Vad som är problematiskt ur ett genusperspektiv är att mellanchefen samtidigt marginaliserar assistenten och hennes synpunkter. Mellanchefens avsikter är emellertid inte att marginalisera, utan marginaliseringen blir en oavsiktlig konsekvens av agerandet. Om man tittar på situationen som en enstaka händelse kan agerandet verka obetydligt att överhuvudtaget behandla, men om man istället förstår det som ett mönster som upprepas så inser man att agerandet leder till att assistentens möjligheter att utvecklas begränsas. I långa loppet blir det välmenande agerandet istället ett begränsande villkor.

### **SÅ SKAPAR MAN NYA FÖRUTSÄTTNINGAR**

Hur skulle då mellanchefen kunna agera för att skapa mer gynnsamma villkor för utveckling? Förslag som kommit fram under nätverksträffarna är att mellanchefen skulle kunna tala med assistenten innan mötet, presentera frågorna samt förbereda henne på att hon förväntas säga något under mötet. Något mellanchefen skulle behöva upprepa inför varje möte. Nervositet att tala inför grupp är något som går att träna bort. Det finns utbildning för hur man på ett bra sätt kan lägga upp en presentation på ett möte där det också finns utrymme att träna bort sin nervositet.



Flera av Genusnätverkets chefer arbetar för att skapa ett delat ansvar för möten med ambitionen att samtliga medarbetare ska vara involverade. Rullande ordförande respektive sekreterare samt ett webbforum där man lämnar förslag till dagordningen är exempel på hur det kan genomföras. Ytterligare förslag är att ändra mötesformen då den traditionella mötesformen gör att många människor blir nervösa.

## Exempel 2: sufflös som konstruktion av genus

Det andra mötet som kommer att analyseras äger rum hos en av männen i Genusnätverket, han är mellanchef på ett stort företag och har ett antal arbetsledare under sig. På mötet deltar merparten av mellanchefens underställda arbetsledare plus några andra personer som inte är underställda honom. Cirka fyrtio personer är samlade i det stora sammanträdesrummet och endast ett fåtal av dem är kvinnor.

Mellanchefen hälsar alla välkomna och därefter ger han ordet till en relativt sett ung man som är projektledare för ett stort och viktigt projekt. Att projektet är betydelsefullt förstår jag av hur mellanchefen introducerar projektet samt att presentationen får inleda mötet. Presentationen tar cirka tio minuter. Därefter inleder mellanchefen en genomgång av ett utvecklingsprojekt, i vilket han själv ingår och som bedrivs inom företaget. Mellanchefen beskriver syftet och varför man från företagets sida anser att projektet bör prioriteras. Även en av de kvinnliga arbetsledarna, som är med på mötet och som sitter snett mitt emot honom, ingår i samma projekt. När mellanchefen ska redogöra för vilka personer som deltar i projektet har han glömt ett namn och han vänder sig då till den kvinnliga arbetsledaren. Hon svarar lite lågmält direkt till honom. För att alla ska höra upprepar han namnet. Samma mönster upprepas då mellanchefen ska redogöra för hur ofta de kommer att träffas. Även här sitter den kvinnliga arbetsledaren inne med detaljkunskaperna något hon likt en sufflös förmedlar till mellanchefen och även denna gång upprepar han det sedan till de övriga mötesdeltagarna.

### **MÖTET BEKRÄFTAR MAKTORDNINGEN**

Ytterligare tre punkter behandlas under mötet. Företagets controller går igenom orderingången samt den ekonomiska situationen. Mötet avslutas med en diskussion om vilka som ska få vara med på företagets julfest. Den diskussion som engagerar många är om också den inhyrda personalen ska få vara med. Det uppstår en tydlig oro i gruppen och mellanchefen tappar temporärt kontrollen över gruppen. Man börjar prata i munnen på varandra, flera tar ordet utan att ha fått det, man lyssnar inte på varandra och istället för att tala till mellanchefen eller hela gruppen vänder man sig till den som sitter närmast. Några visar att de blir upprörda. Mellanchefen återtar dock snart initiativet genom att komma med ett förslag på hur det problem som diskuteras ska lösas. Mötet avslutas i konsensus kring att det är en bra lösning.

Även om mellanchefen temporärt tappar kontrollen över den avslutande delen av mötet så är det tydligt att mellanchefen har en stark ställning i sin personalgrupp. När han talar lyssnar samtliga mötesdeltagare uppmärksamt på vad han säger och man vänder sig till honom när man själv framför synpunkter eller presenterar något. Enligt min tolkning bekräftas hans formella makt i mötesinteraktionen och han ges auktoritet att leda den. Det är mänskligt att inte ha kunskap om alla detaljer och det är inte heller eftersträvansvärt. En mellanchef kan behöva fråga någon/några av medarbetarna om olika detaljer och i mötessammanhanget framstår det som oproblematiskt att kvinnan som är arbetsledare hjälper honom med detaljkunskaper. Detta är inte något som påverkar hans ställning i gruppen.

### **OMEDVETET MARGINALISERANDE**

När mötet i efterhand analyseras ur ett genusperspektiv är det speciellt två sekvenser i mötesinteraktionen som fokuseras. Sekvensen där den manliga projektledaren ges en framträdande position samt sekvensen där mellanchefen genom sitt agerande marginaliserar

den kvinnliga arbetsledaren, vilket inte är avsiktligt och inte heller uppenbart i den interaktiva situationen, istället uppkommer här ett oavsiktligt görande av genus.

Genom ett tidigare beslut av mellanchefen har projektledaren fått förtroendet att leda ett prestigefyllt projekt. Det är ett beslut som stärkt projektledarens ställning i arbetsgruppen och förmodligen också har haft en positiv inverkan på hans lön. Axlar han ansvaret så kommer förmodligen det ena leda till det andra där det är troligt att han ges ansvar för ett annat viktigt projekt. Visserligen behöver projektledaren visa att han klarar av ansvaret, men den som aldrig ges den möjligheten kan heller inte visa sin kapacitet. Att projektet ses som betydelsefullt framträder av hur det omtalas och att presentationen placerats högst upp på dagordningen. Under mötesinteraktionen får därmed projektledaren gynnsamma villkor för sin presentation och det blir ett av de många sammanhang där hans status reproduceras.

### **SKILDA VILLKOR FÖR UTVECKLING**

Den kvinnliga arbetsledaren är inte projektledare för något eget projekt men deltar däremot i ett viktigt utvecklingsprojekt. Mellanchefen presenterar projektet och den position som den kvinnliga arbetsledaren får vid mötesinteraktionen är inte projektledarens statusomgärdade position, utan istället den marginaliserade sufflösens. En sufflös är enligt uppslagsverket Nationalencyklopedin ”... vid teater anställd person som vid behov med låg men tydlig röst hjälper de uppträdande med replikerna vid repetitioner och föreställningar”. Nu är inte möten en teater men mönstret som observerats har ändå stora likheter eftersom den kvinnliga arbetsledaren får hjälpa sin överordnade chef med att fylla i några detaljuppgifter. I jämförelse med den unga mannen ges kvinnan, som är betydligt äldre, en inte lika framträdande position och därmed inte heller lika gynnsamma villkor för utveckling.

Både forskaren och de två förändringsledare som arbetar på

företaget och som deltog vid det aktuella mötet genomförde observationer av det. Tyvärr fanns det inte tid för något samtal i direkt anslutning till mötet utan observationerna behandlas först vid en efterföljande nätverksträff med Genusnätverket, som äger rum en månad efter observationen. Det här mötet blir ändå föremål för många olika typer av analyser och diskussioner samt även ifrågasättande av analyser.

### **SKILDA ÅSIKTER OM GENUS**

En månad efter, när vi under en nätverksträff samtalar om observationen, kan inte mellanchefen dra sig till minnes att den kvinnliga arbetsledaren överhuvudtaget deltog vid mötet. Vad han däremot kommer ihåg från mötet är istället sin egen presentation. Enligt honom fanns det ett behov att förankra det utvecklingsprojekt som hade en hög prioritet hos hans egen chef. Just på grund av projektets betydelse såg han det som väsentligt att han själv genomförde presentationen. Hans fokus var med andra ord att förankra ett viktigt projekt men han hade inte en tanke på att agerandet kunde leda till att den kvinnliga arbetsledaren marginaliserades. Han betonar i sammanhanget att han anser att den kvinnliga arbetsledaren är mycket duktig, framförallt att leda sin egen arbetsgrupp.

I den fortsatta diskussionen i Genusnätverket opponerar sig en av de manliga förändringsledarna mot analysen och menar att den roll som den kvinnliga arbetsledaren får under mötet inte har med genus att göra. Han har själv, trots att han är man, haft samma erfarenhet, det vill säga att han fått hjälpa sin chef med detaljkunskaper. Även i ett helt annat sammanhang framläggs samma invändning av en man som menar att det är vanligt att någon får den rollen i en ledningsgrupp.

### **DET MÄN GÖR VÄRDERAS HÖGRE**

Hur menar då jag att detta faktiskt har med genus att göra? En av genusordningens grundprinciper är att mannen är norm, vilket i

praktiken tar sig uttryck i att det män gör och säger värderas högre (Hirdman 1988). Vad genusforskningen visar är att ordningen, som återskapas av såväl kvinnor som män, gynnar män i högre grad än kvinnor. Något som framträder genom att män oftare får ansvarsfulla positioner som chefer eller som i mitt exempel som projektledare.

Denna ständigt återskapade ordning kan få de mest märkliga konsekvenser. Oavsett om det är samma agerande som en kvinna respektive en man utför begreppsloggörs och därmed värderas agerandet på olika sätt. Analyserar vi agerandet ”hjälp sin överordnade chef med detaljkunskaper” ur ett genusperspektiv så behöver man veta vilket förhållande personen har till sin överordnade chef och personens position i organisationen. Den som gör det utifrån att vara ”chefens högra hand”, det vill säga en position där man ständigt följer sin överordnade chef och har insyn i både centrala delar av ledningsarbetet och även möjlighet att påverka viktiga beslut, den personen har en position som det är vanligare att en man har. ”Chefens högra hand” gör det utifrån en betydligt mer statusfylld position än den som under ett möte, likt en sufflös, diskret får bidra med några namn och datum. Den positionen är det vanligare att en kvinna får.

### Exempel 3: marginaliserar sig själv

Det tredje mötet äger rum hos ett stort industriföretag. Företaget är en stor kund till ett antal underleverantörer såväl svenska som internationella. För dessa underleverantörer är det viktigt att upprätthålla goda relationer till företaget och att ordna olika former för relationsskapande aktiviteter. Mötet som jag observerar är ett sådant exempel. Det är en tysk underleverantör som är på besök hos företaget och totalt nio personer deltar i mötet. Den antalsmässiga fördelningen mellan könen är relativt jämn. Mötesdeltagarna sitter runt ett stort rektangulärt bord i ett litet sammanträdesrum. De fyra personerna från det tyska företaget är placerade på rad på den ena sidan bordet och på den andra sidan sitter de som är anställda på

industriförtaget. På kortsidan, inte på ordförandeplatsen utan lite vid sidan av och halvt dold av en medarbetare, sitter mellanchefen. Redan här undrar jag över varför hon har placerat sig på en sådan undanskymd plats?

Hon inleder mötet med att önska underleverantörernas representanter välkomna och initierar sedan en runda där hon uppmanar alla att kort säga sitt namn och sin funktion. Språket är engelska. Först när presentationerna har gått laget runt och det blir hennes tur igen, presenterar hon sig som avdelningens chef. Direkt därefter ger hon ordet till den manliga projektledaren och ber honom hålla i mötet. Under en kort stund uppstår nu en lätt förvirring, projektledaren verkar överraskad över den roll han tilldelas. På svenska undrar han lite försynt om det verkligen är han som ska leda mötet. Mellanchefen nickar och säger att ja så får det bli eftersom det är han som har bokat in mötet och som vet vad som behöver diskuteras. De övriga svenskarna hjälper honom att kort gå igenom vad de menar behöver behandlas. Dessa samtal sker på svenska.

### **CHEF SOM INTE TAR PLATS**

Projektledaren accepterar sin roll och leder sedan mötet och språket är återigen engelska. Underleverantören genomför en power point presentation av sitt företag och sina produkter. Därefter diskuteras en rad olika frågor, till exempel om det är möjligt att beställa en annan men näraliggande produkt från dem. Sedan behandlas material och produktionstekniska frågor.

Under mötet yttrar sig mellanchefen nästan inte alls. Den tyska chefen är den som talar mest under mötet. Därefter är det den manliga projektledaren och ytterligare två män som talar mycket medan kvinnorna som deltar talar betydligt mindre. Den tyska delegationen reagerar på mellanchefens tystnad. Den tyske manliga chefen tittar direkt på henne flera gånger som om han sökte hennes bekräftelse, medan de andra tre tittar på henne i ögonvrån. Även jag reagerar på hennes tystnad. Den tolkning som jag gör, är en tolkning som sker

ur ett genusperspektiv och den handlar om att mellanchefen marginaliserar sig själv.

### **ATT DELEGERA FÖR MYCKET**

Efter mötet sätter vi oss ned i mellanchefens rum. Jag frågar henne varför hon inte själv var ordförande och hur det kom sig att hon nästan inte alls yttrade sig under mötet. Hon förklarar att hon inte anser att det är så angeläget att alltid vara i centrum under ett möte utan istället tycker hon att det är viktigt att delegera. I det här sammanhanget var det möjligt, den manliga projektledaren, som kom att leda mötet och diskussionerna, hade bokat in mötet och var den som visste vad som skulle behandlas. Underleverantörerna hade efterfrågat en träff, inte hon, och företaget var dessutom beställaren och underleverantören var säljaren, det vill säga det fanns en tydlig maktrelation där hon egentligen inte behövde anstränga sig.

Hon berättar att den manliga projektledaren för några år sedan varit hennes chef. Hon känner honom väl och vet att han har varit missnöjd med den omorganisation som skett. Det har bland annat inneburit att han förlorat sin chefsposition medan hon har fått en viktig och högre chefstjänst, dock inte den han tidigare hade. Av de skälen ser hon det som väsentligt att delegera ansvaret.

### **MEN CHEFER SKA VÄL DELEGERA...**

Under en nätverksträff i Genusnätverket diskuteras mötet. Mötet beskrivs enligt ovan och tolkningen av mötet läggs fram. Jag menar att när mellanchefens agerande betraktas ur ett genusperspektiv framstår det som att hon marginaliserar sig själv. Samt att det finns ett glapp mellan hur det framträder ur ett genusperspektiv och vad som har varit mellanchefens avsikter med agerandet. Avsikten från hennes sida var att delegera eftersom det fanns andra personer som deltog under mötet som var lika insatta i vad som skulle diskuteras och att det var underleverantörerna som hade varit mest angelägna att träffas. Enligt mellanchefens sätt att förstå mötet var det förhål-

landen som gjorde att det för henne var möjligt att ha en mera tillbakadragen roll.

Hon valde även att ge den manliga projektledaren en mer framskjuten roll under mötet av ren omsorg om honom eftersom hon visste att han hade varit missnöjd sin nya roll där han visserligen numera var projektledare men inte längre chef. Han hade dessutom tidigare varit hennes chef och någonstans tyckte hon att det var konstigt att han inte längre hade en chefsposition.

Även i detta sammanhang opponerar sig en av de manliga deltagarna i Genusnätverket. Han anser inte att mellanchefen i exemplet marginaliserar sig själv utan att hon delegerar till sina medarbetare. Han säger att i alla de kurser han deltagit om ledarskap och i all den litteratur han läst så betonas det att det är väsentligt för en chef att delegera.

#### **KVINNOR MÅSTE BEVISA SIN KOMPETENS**

Alvesson och Due Billing (1997) menar att det är viktigt att i forskningen vara uppmärksam på det inflytande som genus har på arbetsplatser. Samtidigt menar de att man bör se upp så att det inte utvecklas en ”könsöverkänslighet”. Med detta åsyftas att genus betraktas som en relevant och central kategori i alla sammanhang utan att man till fullo överväger andra aspekter. Även jag kan se att det sistnämnda exemplet kan ges många tolkningar. I likhet med den man som opponerar sig menar även jag att det är viktigt för en mellanchef att inte alltid ta på sig hela ansvaret utan att delegera. Dock tror jag att en kvinna som är mellanchef får se upp med hur ofta hon delegerar. Det beror på genusordningens sätt att fungera, det vill säga att det män gör och säger värderas högre och att kvinnor därför hela tiden på ett helt annat sätt behöver bevisa sin kompetens. Eftersom genus ständigt görs i organisationer och dessutom med en återkommande precision kan det vara vanskligt för en kvinna att i allt för många sammanhang delegera ansvaret till andra medarbetare. Genusordningen kräver att hon ständigt visar sin kompetens.



## OM MELLANCHEFEN VARIT MAN

Dess relevans ur ett genusperspektiv kan även tydliggöras om vi jämför med mellanchefen i det första exemplet. Även hon agerar av omsorg om en medarbetare, vilket bidrar till att det som assistenten har att säga blir marginaliserat. I det sista exemplet agerar mellanchefen av omsorg gentemot en medarbetare, men konsekvensen blir det motsatta. Som en följd av den senare mellanchefens agerande ges hennes tidigare manliga chef, en framskjuten plats där han får leda mötet och diskussionerna. Samtidigt som hon då marginaliserar sig själv.

Tolkningen att exemplet har en relevans ur ett genusperspektiv kan också få hjälp av ett könsbyte. Det vill säga om mellanchefen istället blir en han. Skulle han placera sig vid bordets kortända, halvt dold av en annan person, och sedan endast efter det att alla andra presenterat sig tala om att han var avdelningens högsta chef? Skulle han välja att delegera ansvaret att leda mötet till sin tidigare chef av omsorg om honom för att den chefen kände sig missnöjd med att bli degraderad? Skulle han dessutom uppfatta den chefen som att han fortfarande var en chef. Ja visst kan så vara fallet, men troligtvis inte.

## Att förändra de sätt som genus görs under möten

Jag har fokuserat på några mönster som framträder under möten och som är exempel på vad jag kallar ett oavsiktligt görande av genus. Detta är återkommande och likartade mönster och just därför att dessa mönster återkommer under ett antal möten återskapas möjliggörande eller begränsande villkor. Ett oavsiktligt görande av genus är en mycket vardaglig företeelse. Det centrala är att avsikten med ett agerande är en annan än vad som blir dess effekt ur ett genusperspektiv. En av grundförutsättningarna för att den typen av mönster kan uppträda är att det finns en stor okunskap kring både att genus görs i organisationer och hur det görs.

## Oavsiktliga konsekvenser

Samtidigt som genus görs med stor precision inser inte eller uppfattar människor det inte på ett sådant sätt. Under projekttiden har möten kommit att bli ett av de sammanhang där forskaren har bedrivit studier. Det forskningsmässigt intressanta mönster som framträder är att avsikten från aktörernas sida inte varit att marginalisera utan marginalisering har blivit en oavsiktlig konsekvens av ett visst agerande. Något som utifrån den organisatoriska kontexten är helt begripligt men som i långa loppet kan leda till att denna kvinnliga chef blir alltför osynlig.

För oss i projektet har diskussionerna av analyserna varit ett led i en kunskapsprocess som inneburit ett lärande för både förändringsledare och forskare. Förändringsledarna har lärt sig mera om hur genus görs i deras organisationer och den roll deras eget agerande har i detta. Jag som forskare har fått en fördjupad förståelse av deras agerande i förhållande till vad som varit deras avsikter med agerandet utifrån deras sätt att förstå den organisatoriska kontexten. Denna förståelse har jag kunnat ställa mot mina tolkningar ur ett genusperspektiv. Här blir det ett glapp mellan avsikten med ett agerande och hur det framträder ur ett genusperspektiv, något som jag kommit att begreppsliggöra som att det pågår ett oavsiktligt görande av genus i organisationer.

## Referenser

Alvesson, Mats & Due Billing, Yvonne (1997). *Understanding Gender and Organizations*, London: Sage Publications.

Hammersley, Martyn & Atkinson, Paul (1995). *Ethnography – Principles in Practice, Second edition*, London: Routledge.

Hirdman, Yvonne (1988) Genussystemet – reflexioner kring kvinnors sociala underordning, *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, Nr 3:49-63.

05

# Där färden hade kunnat sluta

*Susanne Andersson*

TIDSMÄSSIGT BÖRJAR DETTA KAPITEL när drygt halva projekttiden har passerat och förändringsledarna förväntas börja med förändringsarbetet. För oss i projektledningen är det en ganska frustrerande period då det från vår sida finns en förväntan på att förändringsledarna ska påbörja förändringsarbetet utifrån sina handlingsplaner samtidigt som det bara sker i begränsad omfattning. För att förstå vad som hindrar dem genomförs intervjuer med förändringsledarna och analysen av dessa intervjuer beskrivs i kapitlet.

## När halva projekttiden passerat

Förändringsledarna hade vid denna tidpunkt fått en gedigen genusvetenskaplig utbildning med skraddarsydda föreläsningar. Parallellt med utbildningen hade de själva genomfört analyser av sina egna arbetsplatser. Analyserna hade diskuterats vid nätverksträffar och

under möten i de lokala coachningsgrupperna. Analyserna sammanställdes till rapporter, en från varje deltagande organisation. Några förändringsledare presenterade dessa för sina respektive ledningsgrupper. Dessutom fick förändringsledarna under träffarna i nätverket praktisera olika metoder för hur man kan få igång en levande och engagerande diskussion kring jämställdhet och genus på en arbetsplats.

Med tiden hade förändringsledarna också utarbetat handlingsplaner. I likhet med tidigare hade de tagits fram i en process där förändringsledarna under ett antal nätverksträffar kom att presentera, diskutera och gradvis skärpa dem. Vi i projektledningen trodde att förändringsledarna därmed stod väl rustade att börja med förändringsarbetet. De hade ju både kunskaper om genus och väl genomtänkta planer för hur deras förändringsarbete skulle genomföras. De hade även fått pröva att använda verktyg för hur man kan bedriva den typen av arbete. Vi antog att det skulle underlätta för dem att initiera förändringar. Men det visade sig att deras förändringsarbete satts igång endast i begränsad omfattning. Istället drog det ut på tiden och merparten av förändringsledarna förhöll sig avvaktande. Vi undrade varför de inte tog steget in i sina organisationer för ett mer genomgripande praktiskt jämställdhetsarbete. Vad var det som hindrade dem att påbörja förändringsarbetet med att åstadkomma en genusmedveten organisation?

I halvtid genomfördes därför gruppintervjuer med varje coachningsgrupp, totalt tre stycken. Under en gruppintervju deltog fyra personer och under de två andra deltog tre personer. Vid intervjuerna fokuserade vi på vad förändringsledarna hade upplevt som positivt för deras engagemang i projektet och vad som upplevts som negativt. En preliminär analys presenterades vid en nätverksträff och förändringsledarna fick på så sätt möjlighet att diskutera analysen. Analysen och diskussionerna blev samtidigt en form av utvärdering av vad som skapat goda villkor respektive vad som hade begränsat deras engagemang i projektet.

## Genusnätverket gav ny energi

Förändringsledarna menade att det var träffarna i nätverket som betydde mest för engagemanget i projektet. Träffarna hade bidragit till att de lärt sig mycket om vad som avsågs med genus. De hade börjat inse att genus genomsyrar det mesta, både privatlivet, arbetsplatser och hela samhället. Något som har varit en ögonöppnande insikt som samtidigt stärkt deras motivation att fortsätta med förändringsarbetet. De hade också förstått att genus var ett kunskapsfält med en omfattande forskning där det fanns mycket att lära.

Under nätverksträffarna hade förändringsledarna vid upprepade tillfällen fått möjligheter att reflektera över sig själva som personer och sina roller som chefer. När de blickade i backspegeln på vad projektet hade haft för effekter lyftes just detta fram som särskilt betydelsefullt. Det hade bidragit till att de idag upplevde att de utvecklats både som personer och som chefer. Flera uttryckte att projektet Genusnätverket var det bästa chefutvecklingsprojekt de någonsin deltagit i. Något de inte hade förväntat sig. Mellan deltagarna i nätverket hade det vid det här laget dessutom utvecklats en tillit och ett intresse för varandra som bidrog till att det upplevdes extra viktigt att delta vid nätverksträffarna.

## Coachningsgrupperna särskilt viktiga

Näst efter träffarna i nätverket lyftes de regionala coachningsgrupperna fram. De betydde mycket för deras engagemang och vilja att fortsätta i projektet. Träffarna i coachningsgrupperna var en plats där de kunde ventilera frågeställningar som hade kopplingar till genus. För några deltagare i Genusnätverket var det den enda plats där de hade möjlighet att diskutera dessa frågor och för dem var träffarna därför extra viktiga. Samtidigt fungerade träffarna som en uppmaning om att de förväntades agera på något sätt. Åtminstone att de behövde utföra det som de fått av processledaren i arbetsuppgift att göra till nästa nätverksträff. Den där extra påtryckningen upplevdes nödvändig för deras engagemang.

Vid sammankomsterna i nätverket och coachningsgrupperna fick förändringsledarna ny energi som stärkte deras vilja att börja med förändringsarbetet. Väl tillbaka till vardagen falnade engagemanget ganska snabbt. En av förändringsledarna uttryckte det som att han mellan träffarna oftast tappade fokus på frågan, men efter en nätverksträff kom han upp på banan igen. Vad var det då som gjorde att det blev svårt att upprätthålla ett engagemang då de kom tillbaka till sina egna arbetsplatser?

### **Brist på kunskap, argument, tid och energi**

Förändringsledarna angav flera orsaker och osäkerhet var en av dessa. Bland de egna arbetskamraterna fanns det generellt en stor okunskap om vad som avsågs med genus och utbildning var därför ett viktigt första steg. Samtidigt kände de sig osäkra på om de skulle klara av att på egen hand genomföra en utbildning. De upplevde att de vare sig hade tillräcklig kunskap eller erfarenhet att göra det. Framförallt var de oroliga för att inte kunna argumentera på rätt sätt. Man efterfrågade kvantitativa mått eller kriterier som kunde visa på frågans betydelse och som även kunde användas till att utvärdera förändringsarbetets effekter. En av kvinnorna menade att kvantitativa mått var det enda som räknades på hennes arbetsplats. Hade hon till exempel kunnat visa att jämställdhet ledde till tillväxt så skulle det inte vara några problem att argumentera för att initiera en förändring. Det skulle ha gett tyngd åt argumentationen och för henne handlade det om anseende. Hon var rädd att hennes anseende skulle påverkas negativt om hon drev frågan utan den formen av argument. En oro hon delade med flera av de andra förändringsledarna.

### **Allt upplevdes svårt**

Osäkerheten kring om de kunde genomföra en egen utbildning handlade också om att de upplevde att de saknade tillräcklig kunskap och erfarenhet av att lägga upp en utbildning i frågan. Några var därför i färd med att sluta avtal med externa konsulter som skulle hjälpa



dem med utbildningsinsatser och det var en förklaring till varför de ännu inte kommit igång med ett praktiskt jämställdhetsarbete.

Förändringsledarna menade dessutom att frågan om genus och jämställdhet överhuvudtaget var svår att driva och att det därför krävdes mycket mer energi än vad det annars krävdes för att bedriva ett förändringsarbete. Den där extra energin var inte lätt att uppbåda när de i övrigt hade en hög arbetsbelastning. Även om de fick en påfyllnad av energi vid träffarna i Genusnätverket så var det annat som pockade på uppmärksamhet när de kom tillbaka till den organisatoriska vardagen. En av förändringsledarna sade att han under vissa perioder upplevde att det var svårt att hinna med sitt ordinarie arbete och då kändes det omöjligt att prioritera ett praktiskt jämställdhetsarbete som enligt honom inte hade något att göra med det ordinarie arbetet.

## Sanktionerat men inte prioriterat

Den högsta ledningen visade sig också ha en viktig roll då skälen till varför förändringsledarna inte kom igång med ett praktiskt förändringsarbete analyserades. Förändringsledarna menade att om deras överordnade chefer hade gett tydligare signaler om att arbetet med jämställdhet var viktigt så hade det underlättat deras engagemang. Endast ett fåtal av förändringsledarna kunde driva sitt förändringsarbete under sådana villkor. Något som kan tyckas märkligt med tanke på att samtliga överordnade chefer hade tagit beslut om att delta i projektet.

Förändringsledarnas överordnade chefer tog initialt beslut om deltagande i projektet. Som underlag för det beslutet hade de fått en muntlig presentation som genomfördes av projektledaren Marita Svensson. De fick även en skriftlig beskrivning av projektets syfte och arbetsmetoder samt en tydlig redogörelse över beräknad tidsåtgång. Dessa chefer tillfrågade i sin tur de personer som senare blev förändringsledare om de ville vara med i projektet.

Projektet och deltagandet var initialt tydligt sanktionerat och led-

ningen borde därför ha haft en god kännedom om vad det skulle innebära i praktiken både vad gällde tidsåtgång och kostnader, något som borde ha bäddat för goda villkor. Men villkoren för förändringsledarnas engagemang blev inte lika gynnsamma som de kunnat vara. Vad som framkom vid intervjuerna var att förändringsledarna vare sig hade fått särskilda resurser eller arbetstid avsatt för att arbeta med projektet.

På den högsta ledningsnivån i de deltagande organisationerna var frågan med andra ord sanktionerad men inte prioriterad. Ansvaret för att göra prioriteringarna lades på respektive förändringsledare som fick driva frågan inom ramen för sin ordinarie tjänst och budget. Framförallt skapade det specifika villkor som ledde till att förändringsledarna fick problem med att få tiden att räcka till. Eftersom förändringsledarna under vissa perioder hade en hög arbetsbelastning fick arbetet med jämställdhet stå tillbaka för annat som uppfattades vara viktigare.

## Ledningen talar med dubbla tungor

Flera av förändringsledarnas chefer deltog i utbildningen Det innovativa ledarskapet. I det sammanhanget uttryckte de betydelsen av att arbeta med jämställdhet. Perioden direkt efter utbildningen fanns det ett engagemang där de överordnade cheferna både efterfrågade och deltog i diskussioner kring hur man skulle kunna arbeta med frågan. Men intresset levde dock inte vidare under någon längre tid. En förändringsledare fick en ganska kort tid efter utbildningen höra att han mycket väl kunde fortsätta att arbeta med frågan – under förutsättning att det inte inkräktade på den ordinarie verksamheten. För andra sades det aldrig rent ut men förändringsledarna förstod ändå att deras överordnade chef egentligen inte ansåg att frågan skulle prioriteras. Nu var det istället helt andra frågor som var i fokus där det som efterfrågades prioriterades.

De överordnade cheferna är i denna bemärkelse inte unika utan detta är ett mönster som känns igen. Generellt i samhället lyfts jäm-

ställdhet fram som en viktig fråga som bör prioriteras, till exempel omskrivs jämställdhet i årsredovisningar och verksamhetsplaner. Det är inte helt ovanligt att höga chefer i sina offentliga anföranden eller under kurser betonar att jämställdhet är något som man ska arbeta med. Väl tillbaka i den organisatoriska vardagen hamnar jämställdhet relativt snabbt i bakgrunden och det uppstår ett glapp mellan vad man i officiella sammanhang säger och vad man prioriterar i vardagen.

## Prioriterar inte jämställdhet

Inom de deltagande organisationerna i Genusnätverket har det funnits en sådan form av inkonsekvens, det vill säga att cheferna i officiella sammanhang betonat att det är viktigt att arbeta med jämställdhet. Tillbaka i den organisatoriska vardagen har de sedan haft andra prioriteringar. Det har medfört att förändringsledarna känt att det varit svårt att driva frågan.

I detta sammanhang säger en av männen i Genusnätverket att i hans roll som mellanchefer är det nödvändigt att fokusera på det hans chef efterfrågar. Men ett praktiskt förändringsarbete med fokus på jämställdhet hade hittills inte varit uppe på dagordningen. Hans ambition var därför att ta upp frågan på ett ledningsgruppsmöte, beskrivet med hans egna ord som att ”pröva gränserna för det som var möjligt”. Ett sådant initierande krävde goda argument och en noggrann förberedelse, ett utrymme som han menade att han saknade i den organisatoriska vardagen.

## Variation bland nätverkets deltagare

Men bilden var inte helt nattsvart utan några förändringsledare började på ett tidigt stadium med förändringsarbetet. Om man vill förstå varför vissa hade kommit igång med ett förändringsarbete medan andra inte hade det behöver man ha klart för sig att Genusnätverket inte var en homogen grupp. Förändringsledarna arbetade på olika typer av arbetsplatser eftersom nätverket var sammansatt

enligt en Triple Helix princip. Det innebar att det fanns representanter från tre olika kategorier av organisationer; privata företag, universitet/forskning och offentlig verksamhet. Inom den offentliga verksamheten och universiteten har man tydligare formella krav på att frågan ska drivas än vad fallet är inom privata företag. Bland deltagarna fanns kunskapsmässiga skillnader, några hade deltagit i andra jämställdhetsprojekt och kände sig väl förtrogna med frågan och att driva den. Medan för andra var Genusnätverket det första jämställdhetsprojekt som de deltog i och genus var för dem ett helt nytt kunskapsfält som det tog tid att sätta sig in i och som bidrog till att engagemanget på flera olika sätt inte kom igång.

### **Kvinnor i nätverket avancerar**

Det fanns också andra omständigheter som hade betydelse för förändringsarbetet i Genusnätverket. Merparten av kvinnorna i Genusnätverket fick under projektiden högre positioner, vilket vi uppfattade som mycket positivt. Framförallt därför att många kvinnor genom åren i förtroende har blivit varnade för att ett arbete med jämställdhet kan äventyra den personliga karriären. Något som inte drabbade dessa kvinnor. Nu drog vi inte slutsatsen att rekryteringen av kvinnorna till högre positioner var en effekt av arbetet i Genusnätverket. Samtliga förändringsledare är mycket kompetenta personer och kvinnorna var förmodligen påtänkta för en chefskarriär redan innan. Men engagemanget för jämställdhet hade ingen negativ inverkan på karriären och det uppfattades som en framgång. Vi tror att deltagandet i Genusnätverket stärkt kvinnornas självförtroende. Samtidigt som det också skapat en press på dem när de insett att skulle de inte ta det erbjudna jobbet så skulle det gå till en man.

Avancemangen innebar samtidigt att kvinnorna behövde sätta sig in i nya arbetsuppgifter och att de fick en ny och/eller större personalgrupp, omständigheter som var både energi- och tidskrävande. Av helt förståeliga skäl krympte därför utrymmet för ett aktivt engagemang med att åstadkomma en genusmedveten organisa-

tion. Alla ovan uppräknade faktorer påverkade förändringsledarnas möjligheter att driva ett aktivt jämställdhetsarbete.

## Projektledning som utmanar

Endast ett litet fåtal hade alltså kommit igång med förändringsarbetet medan merparten förhöll sig avvaktande. En av anledningarna till det var att de hade haft en relativt hög arbetsbelastning där de under vissa perioder upplevde att det var svårt att hinna med det ordinarie arbetet. En annan handlade om att de kände sig osäkra på om de kunde genomföra en utbildning på egen hand då de tyckte att de vare sig hade tillräckligt med kunskap eller erfarenhet att lägga upp en utbildning kring genus. Det stöd som de ville ha från sina överordnade chefer uteblev. Deras chefer hade sanktionerat förändringsledarnas deltagande men det betydde inte att det var prioriterat. Dessutom innebar kvinnornas avancemang till högre positioner att de fick nya arbetsuppgifter och mer personal. Allt detta sammantaget var begränsande villkor.

Hittills hade vi i projektledningen varit förstående till att de arbetade under dessa villkor där vi nästan inte alls ställt några krav på förändringsledarna utan istället varit förstående. Det gick mycket väl att förstå att det fanns en rad begränsande omständigheter för förändringsledarna, som bidrog till att det var svårt för dem att komma igång med ett praktiskt förändringsarbete. Av det skälet hade vi på olika sätt försökt underlätta för förändringsledarna i deras förändringsarbete. Vi tillämpade vad vi sedan kom att kalla ett empatiskt projektledarskap där vi var förstående samtidigt som vi inte i någon nämnvärd omfattning ställde krav på förändringsledarna.

## Dags att börja förändra

Historien hade kunnat sluta här och en utvärdering hade då visat att för merparten av förändringsledarna hade projektet inneburit att de utvecklats både som personer och i sitt ledarskap. De har även blivit mer genusmedvetna och utifrån den medvetenheten insett betydels-

en av frågan. Men då skulle själva aktionen nästan helt ha uteblivit. Det vill säga att börja med ett praktiskt jämställdhetsarbete på de deltagande arbetsplatserna för att så småningom skapa genusmedvetna organisationer.

I projektledningen kunde vi helt enkelt inte acceptera att historien skulle sluta på ett sådant sätt. Om vi hittills hade tillämpat ett empatiskt projektledarskap så upplevde vi nu att det var nödvändigt att utmana och ställa krav på förändringsledarna. Den utmanande frågan som ställdes efter det att analysen hade presenterats var varför förändringsledarna inte satte igång med ett praktiskt jämställdhetsarbete. Vi undrade varför de åtminstone inte började med arbetet gentemot den egna personalen. De hade ju faktiskt makt att göra det!



06



# Mellanchefen en maktpotential

*Susanne Andersson*

DET ÄR DEN NÄST sista nätverksträffen inom ramen för projektet Genusnätverket. Gruppen förändringsledare sitter i en halvcirkel när jag, som forskare, presenterar analysen av fokusintervjuerna som jag gjort med dem. Som avslutning ställer jag en fråga som visar sig utmana gruppen. Jag undrar varför de i så begränsad omfattning kommit igång med ett förändringsarbete. Jag påpekar att det är möjligt för dem att börja ett arbete gentemot den egna personalen, att de har makt att göra det utifrån sina positioner som mellanchefer.

En av kvinnorna som är förändringsledare reagerar snabbt och invänder mot det jag precis har sagt:

- Vadå makt, vi har väl aldrig talat i termer av makt tidigare i nätverket, att vi har makt?
- Jamen vi har ju makt, kommenterar en av männen som också är förändringsledare. Jag brukar säga precis som min företrädare,

jag har visitkortet som visar att jag har makt.

– Det blir ett helt annat tänk med betoningen på att vi har makt, replikerar hon och fortsätter. Vi har envist hållit fast vid att vi som förändringsledare bör ha ledningens stöd. Det har kanske varit ett villospår. Det går ju utmärkt att arbeta med genus ändå. Vi fastnar lätt i tänket att vi inte gör ett bra jobb om vi inte har ledningens stöd istället ska vi kanske börja se oss själva som ledare med makt.

Den fortsatta diskussionen i gruppen kretsar sedan kring två frågeställningar. Dels frågan om makt och vad förståelsen av att mellancheferna har makt öppnar för möjligheter till aktivitet. Dels betydelsen av ledningens stöd och om vi i projektledningen eventuellt lagt för stor tonvikt vid att förändringsledarna behöver ha ledningens stöd för att kunna börja ett förändringsarbete med målet att åstadkomma genusmedvetna organisationer.

## Goda exempel på praktiskt jämställdhetsarbete

Men trots att deltagarna bara till viss del kommit igång med sitt förändringsarbete så finns det redan nu några goda exempel. Ett litet antal av nätverkets deltagare har börjat med ett förändringsarbete och erfarenheter av hur man kan göra finns därför redan i gruppen. En av dem är en kvinna som tidigare deltagit i liknande jämställdhetsprojekt och hon berättar för de andra hur hon har gått tillväga i det nuvarande projektet. I likhet med de andra förändringsledarna i nätverket fick hon frågan om hon ville delta av sin överordnade chef. Gentemot den överordnade chefen gjorde hon redan initialt klart att en förutsättning för att hon skulle delta i projektet var att hennes uppdrag skulle vara avgränsat till den egna avdelningen och inte till hela organisationen.

## Olika förväntningar på kvinnor och män

När avgränsningen var klarlagd samlade hon en liten grupp av

medarbetare omkring sig. Några av dem kom sedan att fungera som hennes medforskare, som till exempel genomförde analyser av möten och spanade på hur hon agerade under möten. I den gruppen kunde de diskutera hur genus uttrycktes och framfördes på arbetsplatsen och sedan fick hon även feedback av dem på sitt eget agerande. Efter en tid initierade hon en utbildningsinsats, två tillfällen med en dags utbildning och en dags uppföljning. Vid dessa tillfällen fick hon stöd av två personer i sin egen personalgrupp och tillsammans med dem genomfördes utbildningen. Dessa medarbetare hade kunskaper om genus och anordnade i andra sammanhang utbildning i genus. Mellancheven behövde därför inte anlita externa konsulter.

Framförallt var det vid diskussionen med ”spanarna” som hon kom till insikt om att hon under möten hade haft olika och könsspecifika förväntningar på kvinnor respektive män. Där hon förväntade sig att kvinnorna skulle ha vad hon kallade en ”relationskompetens” medan hon tyckte männen skulle ha en ”prestationskompetens”. Hon upplevde att det var irriterande om en kvinna klagade under ett möte på hur mötet var organiserat eller om det visade sig att en man inte hade gjort det uppdrag han hade fått. De omvända beteendena väckte inte lika starka känslor hos henne.

## Att spräcka enkönade grupper

En av männen som är mellancheven berättar att det på hans arbetsplats innan projektet började hade funnits ett tydligt segregeringsmönster med en uppdelning i mans- och kvinnojobb och vissa arbetsgrupper var därför helt könshomogena. En viktig del av förändringsarbetet som han genomfört på arbetsplatsen var att verka för vad han kallade att ”spräcka de enkönade grupperna”. Han ansåg att det var viktigt för att skapa en bättre arbetsmiljö för både män och kvinnor. Samtidigt ökade det flexibiliteten i produktionen när fler personer kunde utföra många olika arbetsuppgifter vilket underlättade arbetsrotation vid till exempel sjukdom eller barnledighet.

## Andra exempel på ett praktiskt jämställdhetsarbete

Efter vår diskussion om mellanchefernas maktposition vågade fler börja med förändringsarbetet bland sina närmaste medarbetare. Innan den sista träffen i Genusnätverket hade ytterligare några förändringsledare prövat att agera på nya sätt. En av dem är en man som sedan sist insett att han hade haft lägre förväntningar på arbetsprestation på de kvinnor som var underställda arbetsledare än motsvarande män. I all välmening har han därför inte ställt lika höga krav på kvinnorna. Han har nu börjat ställa likvärdiga krav på kvinnorna och då upptäckt att kvinnorna mycket väl klarat av att utföra samma arbetsuppgifter som männen och han har tydligt sett att de växt med ansvaret.

Vid detta tillfälle säger en av kvinnorna som är förändringsledare att hon har blivit klar över att hon i rollen som mellanchef inte bara har den strategiska och den ekonomiska makten utan även fördelningsmakten som innebär en värderingsmakt. Det vill säga vid fördelning av arbetsuppgifter och uppdrag så förmedlas även värderingarna av desamma. Det kan röra sig om små saker, som framstår som marginella, men som likväl är symboliskt viktiga. Hon medger att merparten av de viktiga uppdragen brukar ges till en liten grupp som alla är män. För henne blir det ett tydligt exempel på hur genus konstrueras på hennes arbetsplats och hur hon kan göra för att det ska bli annorlunda.

## Insikt om maktposition skapar engagemang

I efterhand har projektledningen reflekterat över vad som hände vid de två sista nätverksträffarna. Det var påtagligt att diskussionen om de möjligheter som en mellanchef har att genomföra ett förändringsarbete utifrån att de har formell makt blev en del av processen och bidrog därför till ett skifte i tänkandet. Det påverkade vad förändringsledarna ansåg att de hade möjlighet att göra. Dessförinnan upplevde vi att förändringsledarna hade svårigheter att komma igång med ett förändringsarbete där de istället för att realisera sina

handlingsplaner sneglade uppåt i hierarkin och oroligt inväntade mandat från sina chefer. I de organisationer där ett sådant stöd utblev upplevdes det svårt att börja med arbetet. Efter diskussionen om förändringsledarnas egen makt byttes håglösheten till aktivitet då ett praktiskt jämställdhetsarbete började handla om att helt enkelt börja göra på andra sätt i den egna vardagen och på så vis skapa likvärdiga villkor för de anställda. De förändringsprocesser som startades kretsade framförallt kring tre av den genusteoretiska modellens fyra hörn; segregeringsmönster, föreställningar/förväntningar samt interaktion.

## Kvinnor och män skiljs åt

Om vi repeterar så var det en förändringsledare som fokuserade på att skapa mer könsblandade arbetsgrupper, det han kallade för att ”spräcka de enkönade grupperna”, vilket var ett arbete för att bryta segregeringsmönster på arbetsplatsen. Segregeringsmönster brukar vanligtvis mätas på en övergripande samhällslig nivå med sektoriella studier eller yrkesmässiga studier av var kvinnor respektive män befinner sig. Dessa mönster går även att studera i organisationer. Vad man ser på såväl samhällsövergripande som organisatorisk nivå är att män och kvinnor hålls åtskilda. Dessa mönster är viktiga att förändra eftersom de på en organisatorisk nivå motverkar möjligheten att genomföra arbetsrotation och organisationsförändringar (Abrahamsson 2000; Sundin 1998). Ett första steg kan vara att försöka utjämna den antalsmässiga balansen i arbetsgrupper, vilket mannen ovan har gjort, men här behöver man även arbeta med kvalitativa aspekter i arbetsgruppernas sätt att fungera.

Förändringsledarna har också blivit medvetna om att de har haft könsspecifika föreställningar eller förväntningar på hur kvinnor respektive män bör agera samt vad kvinnor respektive män förmår att prestera. Framförallt blev det synligt för den man som i all välmening hade en lägre förväntan på prestationsförmåga hos de kvinnor som var arbetsledare än motsvarande män. När han ställde likvärdiga

krav på kvinnorna så visade de att de mycket väl klarade av ansvaret samt att de växte med uppgiften.

## Förväntningarna formar oss

West & Fenstermaker (2002), menar att förväntan är en starkt formande kraft vid interaktion och visar hur sättet som en person tilltalas försätter den personen i en bestämd subjektposition varifrån den sedan kan tala eller agera (Se även Andersson 2008). Maktrelationen är viktig att ta hänsyn till då den som har makt har större möjlighet att bestämma interaktionens gestalt samtidigt behöver den som har makt ta ett större ansvar för hur interaktionen fortskrider (Wilhelmsson 1998). Även i det sammanhanget behöver en mellanchef vara medveten om de föreställningar och förväntningar de har på kön eftersom de annars riskerar att skapa könsspecifika villkor för hur kvinnor respektive män kan/får tala och agera.

En förändringsledare säger att hon blivit klar över att hon inte bara har den strategiska och ekonomiska makten utan också värderingsmakten. Även här är det viktigt att den används på ett genusmedvetet sätt. De sociala konstruktionerna av genus i en organisation tar sig vanligtvis uttryck i att det män gör och säger värderas högre, det vill säga att mannen är norm (Hirdman 1988). Att mannen är norm får också till följd att det kvinnor gör och säger inte värderas lika mycket. Vid de sociala konstruktionerna av genus sker denna form av värdering kontinuerligt. Den som har makt behöver därför vara medveten om hur genus vanligtvis konstrueras för att kunna motverka det genom att göra annorlunda.

## Bristande stöd från ledningen

Förändringsledarna i Genusnätverket har nu börjat med förändringsarbetet på sina arbetsplatser men ännu återstår att sprida det till hela deras organisation. En av de viktigaste orsakerna till att det inte gjorts är enligt förändringsledarna att de inte fått det stöd de hade önskat från sina egna överordnade chefer.

Ledningen tog initialt beslut om deltagande i projektet men det har sedan inte följts upp. Från organisationernas högsta ledning har det funnits mycket mer att önska. Vid diskussioner har det framkommit att förändringsledarna önskar att ledningen följer upp hur arbetet fortskrider och kommunicerar hur viktigt det är. Från ledningens sida är det ett sätt att visa hur betydelsefullt projektet är. Samtidigt motverkar det en stark tendens som finns i organisationer, nämligen att man tar sig vad Abrahamsson (2000) kallar en återställare. Det vill säga att en initierad förändringsprocess efter en period återgår till den gamla ordningen. Tydliga signaler från den högsta ledningen är med andra ord viktiga för att en organisation ska börja med ett förändringsarbete och för att förändringen inte, efter en kort tid, avstannar för att sedan återgå till hur man gjorde tidigare.

## Utbildning i det innovativa ledarskapet

Inom ramen för projektet Genusnätverket har det genomförts olika former av utbildning. Den mest omfattande, som fungerade som en stödstruktur till Genusnätverket, var en utbildningsinsats som riktade sig till ledningsgrupperna samt ”framtidens ledare” i de deltagande organisationerna. Även förändringsledarna i Genusnätverket deltog. Det innovativa ledarskapet var utbildningens benämning.<sup>5</sup>

Den speciella utbildningsinsatsningen av ledningsnivån tjänade dubbla syften. Framförallt var syftet att förmedla kunskaper om genus. I organisationer råder generellt en stor okunskap vilket också omfattar ledningsgrupperna. När man börjar en förändringsprocess med fokus på att öka genusmedvetenheten är det inte bara medarbetarna som behöver sätta sig in i ämnet utan lika viktigt är det att ledningen gör det. En trovärdig kommunikation från ledningen behöver vila på kunskap och utbildning i genus är därför nödvändig. Det är alltför vanligt att medarbetare, som själva genomgått en utbildning i genus, får sitta och lyssna på anekdotiska beskrivningar där den överordnade chefen, som vanligtvis är en relativt äldre man med vuxna barn, berättar om de tuffa villkor som den egna dottern

5) För en mer ingående beskrivning av upplägget av utbildningen Det innovativa ledarskapet se *En färdplan för ett aktivt genusarbete*. Andersson, Amundsdotter & Svensson (2008)

har på sin arbetsplats. Samtidigt som han är oförmögen att se de strukturer som leder till att kvinnor på den egna arbetsplatsen behandlas på liknande sätt.

## Betydelsen av kunskap och kommunikation

Under utbildningen Det innovativa ledarskapet kombinerades renodlad kunskapsförmedling med att deltagarna fick studera sina egna arbetsplatser. Förändringsledarna fick också vid ett kurstillfälle möjlighet att tillsammans med sina överordnade chefer och framtida chefer, utarbeta handlingsplaner för förändringsarbetet på de egna arbetsplatserna. Syftet med utbildningen blev också att ge ledningssiktet i de deltagande organisationerna möjlighet att gemensamt diskutera och definiera vilka områden som var viktiga för dem att fokusera på. Direkt efter denna utbildningsinsats fanns under en kort tid ett större engagemang från ledningsnivån men det upprätthölls inte.

Om ledningen har kunskaper i genus blir kommunikationen mer trovärdig. Med den kunskapen som en plattform kan även ledningen på ett mer adekvat sätt identifiera de problemområden som är relevanta att fokusera på. Sedan kan de formulera mål för vad som behöver utvecklas, vilket slutligen är en viktig del av hur man kan arbeta för att åstadkomma genusmedvetna organisationer (se även SOU 2007:15).

## Tidigare forskning om mellanchefer

Innan vi går vidare med analysen av mellanchefer och positionens potential samt betydelsen av ledningens stöd är det viktigt att relatera resultaten från studien av Genusnätverket med annan forskning som studerat mellanchefer. Vad är det som fokuserats inom forskningsområdet? Vad har man identifierat för begränsningar respektive möjligheter för mellanchefer att driva ett förändringsarbete? Forskningslitteraturen om chefer och ledarskap är mycket omfattande och svår att överblicka och här är inte platsen för en sådan genomgång.



Inom genusforskningen har det sedan länge funnits en kritik av den traditionella ledarskaps- och organisationsforskningen. Dessa forskare har visat att teorier om organisationer, organisationsprocesser och ledarskap totalt har förbisett betydelsen av genus samtidigt som teorierna byggts upp på underförstådda maskulina antaganden (Acker & van Houten 1974; Wahl 1992; Wahl et. al 2001).

## Nästan inget om mellanchefer

Men en litteratursökning av forskning om mellanchefer visar att trots omfattningen av forskning om chefer och ledarskap så behandlas positionen i mitten nästan inte alls. Om den dominerande chefs- och ledarskapsforskningen nästan inte alls fokuserar på mellanchefer så minskar antalet publikationer ytterligare om vi vill läsa om genusforskning inom området. I början av 2000-talet genomför Lena Pettersson en översikt av forskning med ett genusperspektiv som finansierats av Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap (FAS), tidigare Rådet för arbetslivsforskning (RALF). Hon tittar bland annat på ledarskapsforskningen som forskningsrådet finansierat och finner att merparten av den är gjord inom den privata sektorn och då framförallt på de högsta hierarkiska nivåerna. Det innebär att det finns relativt sett mer kunskaper om de övre hierarkiska nivåerna inom privat näringsliv än om vad som utspelas i organisationernas lägre nivåer inom den offentliga sektorn. Pettersson menar att en forskning som fokuserar på de lägre hierarkiska nivåerna skulle ge ytterligare kunskap om sociala konstruktioner av genus i organisationer. Det är här som forskningen i Genusnätverket har bidragit med ett viktigt tillskott framförallt kring hur mellanchefer gör genus och hur de kan arbeta för att förändra dessa sociala konstruktioner.

## Klämd position i mitten

I den relativt sätt begränsade mängd litteratur som finns på området, där det endast finns ett litet antal publikationer som har ett genusperspektiv, utgör beskrivningarna av mellancheferna oftast en dyster

läsning. Många gånger beskrivs mellanchefer utifrån den klämda positionen i mitten stående mellan motstridiga förväntningar från både överordnade chefer och underordnade medarbetare med mycket ansvar men utan reella maktbefogenheter (Dopson & Stewart 1990; Drakenberg 1997). Även om andra och mer positiva röster också finns som skildrar de möjligheter som positionen ger så är de inte lika framträdande (se till exempel Larsson 2009; Drakenberg 1997).

## Positivt och negativt om mellanchefer

Dopson & Stewart (1990) menar att det finns två synsätt inom den forskning som fokuserar på mellanchefer. Ett dominerande negativt synsätt som de kallar en "gloomy view" och ett mindre framträdande men mer positivt synsätt, en "optimistic view". Den förra har en lång tradition bakåt i tiden. Redan 1958 publicerade Levitt och Wistler en mycket citerad artikel som innehöll förutsägelser om hur mellanchefer skulle gestalta sig i framtiden. De förutspådde att en mellanchefer som verkade på 1980-talet skulle ha mindre inflytande, ha mer rutinartade och standardiserade arbetsuppgifter samt ha ett arbete som skulle kräva liten erfarenhet och som skulle ge lite tillbaka. Framförallt var det den nya informationstekniken och nya styrformer som de menade skulle bidra till utvecklingen. Denna pessimistiska syn på mellanchefernas framtida roll i och med teknisk utveckling har sedan följts upp av en rad forskare. Även forskning om vad minskandet av antalet hierarkiska nivåer får för effekter på mellanchefer har visat på negativa konsekvenser (Tomkin 1987). Berg (2000), som har undersökt kvinnliga mellanchefer och deras upplevelse av att göra karriär i den kommunala hemtjänsten, menar att möjligheterna att söka andra tjänster begränsas av en platt organisationsstruktur. Dessutom ställer en sådan organisationsstruktur höga krav på att mellancheferna ska klara av att arbeta med många uppdrag.

## Agenter för förändring

Det mer optimistiska synsättet har ett senare datum. Nonaka (1988) gör gällande att mellancheferns roll på senare tid har stärkts framförallt beroende av att den ökade intensiteten i marknadsekonomin och det ökande informationsflödet vilket har bidragit till ett ”compressive management”. Det har enligt Nonaka gett upphov till att den högsta ledningen idag enbart skapar visionerna, men det är mellancheferna som gör om dem till verklighet. Mellancheferna kan på så sätt överbrygga de motsättningar som uppstår mellan det existerande och det som den högsta ledningen hoppas uppnå. Dessutom anser han att mellanchefer är viktiga agenter som startar förändringar.

Likaså Drakenberg (1997) menar att rollen som mellanchefer har förändrats från att enbart vara ledningens redskap, som förmedlar information till underställda medarbetare, till att på ett helt annat sätt vara en motor som driver förändring. Minskningen av antalet hierarkiska nivåer i dagens organisationer har å ena sidan inneburit att antalet mellanchefer har minskat men å andra sidan har inflytandet för dem som finns kvar ökat.

## Hållbart utvecklingsarbete

Larsson (2009), som studerat mellanchefernas roll vid utvecklingsarbete, finner en tudelad bild vid en litteraturgenomgång av den forskning som fokuserar mellanchefernas roll vid organisationsförändringar. Hon menar att det både existerar en bild av mellancheferna som en passiv utförare av beslut som fattas av högre chefer, och en annan bild som visar att mellancheferna kan ha en strategisk viktig roll vid ett hållbart utvecklingsarbete. Larsson ansluter sig till det synsätt som lyfter fram de möjligheter som finns utifrån mellancheferns roll och menar att ett utvecklingsarbete som drivs av mellancheferna kan bli mer hållbart jämfört med om det initieras från ledningen eller konsulter. Utifrån mellanchefernas maktpositioner kan de skapa en balans mellan drifts- och utvecklingsfrågor, det vill säga överbrygga produktions- och utvecklingslogiken.

Forskning om mellanchefer tycks med andra ord lyfta fram antingen en positiv eller en negativ bild av rollen som mellanchefer och av de möjligheter som finns att bedriva ett förändringsarbete. Men Thomas & Lindstedt (2002) är kritiska till dessa antingen/eller bilder då de menar att det finns en risk att det blir förenklingar. Enligt dem vore det mer ändamålsenligt att använda ett teoretiskt ramverk vid studier av mellanchefer som förmår att se variationer mellan olika historiska tidsperioder och organisatoriska kontexter samt där det är möjligt att se mellanchefernas egna agentskap. Något som också öppnar upp för en förståelse av att inom samma organisatoriska kontext kan det samtidigt existera positiva och negativa bilder av en mellancheferns möjligheter att driva ett förändringsarbete. När vi summerar forskningsresultaten från projektet Genusnätverket är det en sådan teoretisk förståelseram som bäst fångar de forskningsresultat som framkommit.

## Sammanfattande resultat

Om vi vill förstå hur det vardagliga organiserandet av genus går till på en arbetsplats och hur det kan förändras menar jag att mellanchefer är en lämplig grupp att både studera och driva ett utvecklingsarbete tillsammans med. I projektet har det blivit synligt att mellanchefer befinner sig mitt i det organisatoriska flödet där de har ett betydande inflytande över arbetsplatsens organisering och därför har de även möjlighet att förändra den. De är centrala aktörer i vardagen som har en direkt inverkan på människors arbetsvillkor då de till exempel kan ta beslut om vilka som ska sitta med i olika arbetsgrupper, vem/vilka som ska leda betydelsefulla projekt, vem/vilka som ska få möjlighet att gå en utbildning eller vem/vilka som ges utrymme att tala under ett möte. Mellancheferna har med andra ord makt att agera på sådana sätt att det för vissa medarbetare innebär möjligheter till högre positioner, löneyft och personlig utveckling, eller att genom sitt handlande begränsa möjligheterna för andra medarbetare. Därför behöver en mellanchefer vara genusmed-

veten. En av förändringsledarna säger att en innovativ chef som vill skapa goda villkor för utveckling för hela sin personal behöver vara genusmedveten och här vill vi hålla med.

## Mellancheferna har makt att förändra

I projektet har vi sett att mellancheferna utifrån sina maktpositioner kan driva ett förändringsarbete gentemot den egna arbetsgruppen, något som betydligt kan förbättra villkoren för både kvinnor och män. För att det ska spridas till hela arbetsplatsen, det vill säga för att kunna bidra till att åstadkomma en genusmedveten organisation, är det nödvändigt att ha ledningens stöd. I vårt projekt har det stödet i princip uteblivit.

En annan mindre positiv bild är att det tog relativt lång tid innan förändringsledarna kom igång med något förändringsarbete. Här har vi i projektledningen självkritiskt undrat över om vi under projektets gång lagt för stor vikt vid att de borde ha ledningens stöd och därmed serverat en förändringsmodell som istället för att underlätta arbetet hämmade det. Att döma av vad som hände efter diskussionen i nätverket verkar det vara så.

Genom hela projektet har vi betonat betydelsen av att ha den högsta ledningens stöd. Vi bjöd in föreläsare till nätverket som förmedlade ett sådant budskap. Det gjorde vi eftersom forskningen visat att vid initierandet av en genomgripande förändringsprocess med fokus på genus var det nödvändigt att ha ledningens stöd (Se SOU 2007:15; Frazén et. al 2007; Ivarsson 2005; Gunnarsson et. al 2008).

## Genusmedvetna organisationer är effektivare

Även idag skulle vi säga att ledningens stöd är en förutsättning för att kunna driva den här formen av förändringsarbete, åtminstone om man vill åstadkomma en genusmedveten organisation. Men det är en viktig lärdom att man från projektledningens sida behöver balansera sitt budskap så att betoningen inte blir så stark att den

hämmar annat och mindre omfattande förändringsarbete. Vad vi har sett i Genusnätverket är att förändringsledarna utifrån positionen som mellanchefer har makt att driva ett förändringsarbete i den egna arbetsgruppen, utan att de behöver ha ett mandat från sina överordnade chefer för att initiera arbetet. Låt oss upprepa det en av förändringsledarna säger: En innovativ chef som vill skapa goda villkor för utveckling för sin personal behöver vara genusmedveten. Till det vill vi tillägga att en chef oavsett nivå som vill utveckla en effektiv organisation genom att ta tillvara alla möjligheter behöver vara genusmedveten. De sociala konstruktionerna av genus som ständigt pågår på en arbetsplats hämmar annars en sådan utveckling. Tillsammans med medarbetare och med stöd av ledningen kan mellanchefer bidra till att skapa en kultur som är tillåtande och som gynnar lärande och innovation. För att det ska kunna bli verklighet fullt ut behövs en genusmedveten organisation.

## Referenser

Acker & Van Houten Donald (1974). Differential recruitment and control. The sex structuring of organisations. *Administrative science quarterly*. Vol. 9. Nr. 2: 152-163.

Abrahamsson Lena (2000). *Att återställa ordningen. Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer*. Akademisk avhandling. Umeå: Boréa.

Andersson, Susanne (2003). *Ordnande praktiker – En studie av status, homo-socialitet och maskuliniteter utifrån två närpolisorganisationer*, Akademisk avhandling, Stockholm: Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet.

Andersson Susanne, Amundsdotter Eva & Svensson Marita (2008). *En färdplan för ett aktivt genusarbete*. Hudiksvall: Fiber Optic Valley.

Berg Elisabeth (2000). *Kvinna och chef i offentlig förvaltning*. Malmö: Liber.

Dopson Sue & Stewart Rosemary (1990). What is happening to middle management? *British Journal of Management*. Vol. 1:3-16.

Drakenberg Margareth (red.) (1997). *Mellanchefer. Från Ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.

Franzén Christina, Sjölander Sabina & Borgström Jack (2007). *Jämställdhet: människovärde och mänskliga rättigheter*.

Gunnarsson Ewa, Westberg Hanna, Andersson Susanne & Balkmar Dag (2008). *“Learning by fighting?” Jämställdhet och genusvetenskap i Vinnovas organisation och verksamhetsområde*. *Arbetsliv i omvandling* 2007:14. Växjö: Växjö universitet.

Ivarsson Sophia & Cox Roland (red) (2007). *Leda jämställt: att lägga grunderna för ett jämställdhetsintegrerat ledarskap*. Stockholm: Försvarshögskolan.

Larsson Kjerstin (2008). *Mellanchefer som utvecklar. Om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård- och omsorg*. Akademisk avhandling. Linköping: Linköpings universitet.

Nonaka Ikujiro (1988). Towards middle up/down management. *Accelerating information creation*. *Sloan Management Review*. Spring 29. pp. 9-18.

Pettersson Lena (2002). Genus och arbete: vad berättar forskningen från 1990-talet? *Kvinnovetenskaplig tidskrift* Nr 1:5-20.

SOU 2007:15. *JämStöds praktika: metodbok för jämställdhetsintegrering*. Utredningen om stöd för jämställdhetsintegrering i staten. Stockholm: Fritzes.

Sundin Elisabeth (1998). *Män passar alltid? Nivå- och organisations specifika processer med exempel från handeln*. Stockholm: Fritzes.

Tomas Robyn & Lindstedt Alison (2002) Losing the plot? Middle managers and identity. *Organization* 9 (1):71-93.

Tomkin L (1987). Have you hugged a middle manager lately? *Manufacturing systems*. 5 pp 56-59.

Wahl Anna (1992). *Könstrukturer i organisationer. Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Akademisk avhandling. Stockholm: Graphic Systems AB.

Wahl et. al (2001) *Det ordnar sig – Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

West, Candace & Zimmerman, Don H. (1987). Doing Gender, *Gender and Society*, Vol. 1, No. 2:125-151.

West Candace & Fenstermaker Sarah (2002). Accountability and affirmative action. The accomplishment of gender, race and class in a University of California board of regents meeting. Fenstermaker Sarah & West Candace (red). *Doing gender, doing difference. Inequality, Power and Institutional change*. London: Routledge.

Wilhelmson Lena (1998) *Lärande dialog. Samtalsmönster, perspektivförändring och lärande i samtal*. Akademisk avhandling. Stockholm: Stockholms universitet. Pedagogiska institutionen.





Slutord

# Slutord

*Marita Svensson*

## Effekter inom innovationssystemet

NÄR VI JÄMFÖR MED utgångsläget för tre år sedan kan vi glädjande konstatera att allt fler av Fiber Optic Valleys medlemsorganisationer inser värdet av att arbeta med jämställdhet och genusfrågor i sin dagliga verksamhet. På ett övergripande plan innebär den ökade medvetenheten att begrepp som genus och jämställdhet numera finns med i organisationernas interna diskussioner. Mer specifikt handlar medvetenheten om att vi idag har ett antal organisationer inom innovationssystemet som både har höjt sin kunskapsnivå inom genus och fått en ökad insikt om potentialen i att arbeta genusmedvetet.

Idag upplever våra medlemsorganisationer Fiber Optic Valley som en kraftfull resurs för att driva utveckling inom området genus. I projektet har vi kunnat erbjuda både den kompetens och de stödprocesser som de behöver för att kunna växa och utveckla sina organisationer ur ett genusperspektiv. Vårt nära samarbete med de

olika aktörerna och intressenterna har varit en förutsättning för att skapa den kontinuitet och trovärdighet som behövs i ett förändringsarbete.

Projektet har på flera olika sätt kunnat användas som ett strategiskt verktyg för att uppnå Fiber Optic Valleys långsiktiga mål;

- Inom Genusnätverket har det funnits ett starkt och effektivt samspel mellan forskning, näringsliv och offentlig sektor vilket gynnat samspelet inom hela innovationssystemet. Projektet har gjort det möjligt för organisationerna att få ta del av de senaste forskningsresultaten inom området genus och organisation för att själva växa och utvecklas.
- Att skapa mötesplatser och nätverk är en viktig del i Fiber Optic Valleys process. Genusnätverket är ett mycket bra exempel på en innovativ miljö där deltagarnas kunskaper och erfarenheter är viktiga bidrag till det gemensamma resultatet. Stärkta relationer mellan de deltagande organisationerna har bidragit till en kunskapsutveckling över organisationsgränserna. Det har skapats arenor för möten, utbildningar och seminarier där organisationernas ledningar har kunnat utbyta erfarenheter och diskutera organisationsutveckling och genus. Något som också utvecklat samverkan och strategiska relationer kring frågor som annars inte har ett givet forum.
- Genusnätverket har bidragit till en efterfrågan på kunskap. Det som från början var en ickefråga i flera organisationer har nu utvecklats till ett område där efterfrågan på kompetensutveckling stadigt ökar. I flera av organisationernas verksamhetsplanering tas numera hänsyn till genusperspektivet i diskussioner som berör attraktionskraft, tillvaratagande av kompetens, rekrytering och organisationskultur.

- Genusnätverket har skapat en dynamik och ett nytänkande och har tack vare det bidragit till att öka innovationsförmågan. Tilliten och öppenheten i nätverket i kombination med utvecklingsprocessen är ett bra exempel på en social innovation.
- Ett av Fiber Optic Valleys viktigaste mål är att öka attraktionskraften hos våra organisationer och regionen. Genusnätverket har fått en mycket stor medial uppmärksamhet och har presenterats i flera olika sammanhang både nationellt och internationellt. Det har bidragit till att positionera Fiber Optic Valley som ett aktivt och nytänkande innovationssystem som ofta lyfts fram som en förebild inom området genus och jämställdhet.

Kärnan i Fiber Optic Valleys verksamhet är att hjälpa företag och organisationer att växa. Aktionsorienterad genusforskning framstår som en mycket värdefull metod i vårt tillväxtarbete. Nu blickar vi framåt och hoppas att våra erfarenheter kan innehålla lärdomar som hjälper andra i sin färd mot att hitta gen(us)vägarna. Gen(us)vägar är också namnet på vårt nästa projekt inom satsningen Förändring Pågår där vi kommer att fortsätta arbetet med att åstadkomma genusmedvetna organisationer.

Om författarna

## Om författarna



### **FORSKNINGSLEDARE SUSANNE ANDERSSON**

Fil. dr i Pedagogik, Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet. Susanne Andersson är genusforskare vid Centrum för genusstudier Stockholms universitet samt lärare i vetenskaplig metod och examensarbete vid Polishögskolan, Rikspolisstyrelsen. Susanne har studerat organisationer ur ett genusperspektiv i tio år. De senaste sex åren har hon arbetat i FoU-projekt med syfte att åstadkomma genusmedvetna organisationer.



### **PROCESSLEDARE EVA AMUNDSDOTTER**

Eva Amundsdotter är genusvetare och doktorand vid avdelningen för Genus och innovation, vid Luleå tekniska universitet. Eva arbetar även som konsult med inriktning på processledning och har många års erfarenhet på tema jämställdhet på genusvetenskaplig grund.

#### PROJEKTLEDARE MARITA SVENSSON

Marita Svensson arbetar som konsult inom Fiber Optic Valley med bland annat det strategiska ansvaret för genusperspektivet inom innovationssystemet. Marita har gedigen erfarenhet av verksamhetsutveckling och att leda komplexa projekt med många aktörer och ett strategiskt fokus på tillväxt. Marita är även flitigt anlitad som föreläsare och förmedlar gärna sina erfarenheter från Fiber Optic Valleys arbete med aktionsorienterad genusforskning.



### Om Fiber Optic Valley

Innovationssystemet Fiber Optic Valley är en av Vinnovas Vinnväxtvinnare år 2004 och är en arena för forskning och utveckling av produkter och tjänster baserade på fiberoptik. En teknik som i princip all dagens informationsteknologi bygger på samtidigt som det är en dynamisk och snabbväxande bransch. Kärnan i vår verksamhet är att hjälpa globala och lokala företag att växa. Detta sker genom vårt unika stöd i form av forskning, utbildning, finansiering, kontakter och affärsutveckling - och en lika unik testmiljö för tekniska och beteendevetenskapliga studier.

Genusperspektivet spelar en viktig strategisk roll i Fiber Optic Valleys tillväxtarbete och har sedan starten prioriterats som en av de viktigaste drivkrafterna och är en förutsättning för att långsiktigt nå de uppsatta tillväxtmålen. Plattformen för förändringsprocesserna har funnits i Genusnätverket. Genusforskningen har gjorts i samarbete med Centrum för genusstudier vid Stockholms universitet.



# Deltagande organisationer i Genusnätverket

Acreo

Bromangymnasiet

CUL, Centrum för Utveckling och Lärande

Ericsson Network Technologies

Fiber Optic Valley

Gävle kommun

Gävle Tidningar

Hudiksvalls Sparbank

Iggesund Paperboard

Mittuniversitetet

Sverige Bygger

Vasaskolan

fiber**optic**valley

[www.fiberopticvalley.com](http://www.fiberopticvalley.com)



Stockholms  
universitet

