## Strategier för förändring

Denna bok är en berättelse utifrån en stor grupp människors vunna erfarenheter och en redogörelse för vilka metoder som har använts på väg mot den jämställda arbetsplatsen.

Det beskrivna förändringsarbetet har utvecklats under fem år och av 60 förändringsledare från 20 arbetsplatser. Boken är en uppföljning till *Den jämställda arbetsplatsen – en metodbok* (Bilda förlag, 2001).

Deltagarna har undersökt sin arbetsplats för att sedan göra en handlingsplan i form av användbara mål. Förändringsarbetet har skett med hjälp av olika EU-stödda jämställdhetsprojekt i nätverksform. Arbetet har varit processinriktat och deltagarna har aktivt arbetat med att förändra normer och kulturen på arbetsplatsen. Flera beskriver i boken den egna resan i projekten som en avgörande drivkraft för förändringsarbetet.

Eva Amundsdotter är jämställdhetskonsult och genusvetare. I fem år har hon arbetat med förändringsprocesser på väg mot jämställda organisationer i olika former av forsknings- och utvecklingsprojekt. Tidigare har hon arbetat med jämställdhetsfrågor som sakkunnig och projektledare på Arbetsmarknadsdepartementet, samt på LO och TCO. Eva Amundsdotter är även forskarstuderande i arbetsvetenskap med kön och organisation som område.

LÄNSSTYRELSEN I SKÅNE LÄN

EUROPEISKA UNIONEN Europeiska socialfonden

Jämställdhet i arbetslivet JA

Växtkraft Mål 3 Svenska ESF-Rådet

LÄNSSTYRELSEN I NORRBOTTENS LÄN

SIF

*Grafisk form: Adore Communications AB Foto: Jörgen Svendsen*

ISBN 916316482-5

9 789163 164828

Strategier för förändring – på väg mot den jämställda arbetsplatsen

# Strategier för förändring

## – på väg mot den jämställda arbetsplatsen

Eva Amundsdotter

# Strategier för förändring

– på väg mot den jämställda arbetsplatsen

Eva Amundsdotter

Växtkraft Mål 3
Svenska ESF-Rådet

EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Författare: Eva Amundsdotter
Produktion: Adore Communications AB 2004
Foto: Jörgen Svendsen (där ej annan anges)
Copyright: Eva Amundsdotter
Tryck: KalmarSund Tryck 2005

ISBN: 91-631-6482-5

# Innehåll

Inledning 6

Kapitel 1. Att undersöka sin arbetsplats
1. Undersökning som fick ta tid 9
2. Hur lär vi oss att se? 12
3. Struktur och kultur undersöktes 15
4. Kartläggningar – några exempel 16
5. Några resultat av kartläggningarna 27

Kapitel 2. Det viktiga samtalet
1. Att samtala om värderingar 35
2. Uppmärksamhet för att utvecklas 38
3. Förändringsledare i spetsen för samtal 41
4. Att leva sina värderingar 44

Kapitel 3. Att göra kön
1. Titta på vad människor gör 48
2. Nätverkens processer om att göra kön 56
3. Några upptäckter och framkallningsprocesser 62
4. Kvinnodominerade och mansdominerade arbetsplatser 65

Kapitel 4. Att leva i förändring
1. Den egna censuren 77
2. De olika förändringsrummen 80

Kapitel 5. Att hantera motstånd
1. Att bli expert på motstånd – ett annat synsätt 84
2. Vad skapar motstånd? 85
3. Teater som kunskapssökande lek 88
4. Egna berättelser av motstånd 89
5. Könet på förändringsledaren spelar roll 93
6. Några exempel på motståndshantering i praktiken 96

Kapitel 6. Användbara mål
1. Kriterier för användbara mål 103
2. Städmani satsade på att inte nöja sig 106
3. Björkhagsskolan mitt i sitt målarbete 109
4. Några metoder i målarbetet 111

Kapitel 7. Nätverk 1+1+1=4
1. Metoder för ett bra samarbete 120

Kapitel 8. Den egna resan
1. Förändringsledare delade sina tankar & känslor 131
2. Ann-Sofie Ahlberg, Leon Nawrot, Jolanta Laskowski och Kristina Maly 134
3. Carina Nilsson, Barbro Byström och Camilla Westman 136
4. Elisa Kesti, Jan Christensen och Monica Johansson 138
5. Samtal pågår – en konferens där 45 personer tog ledaransvar 141

Kapitel 9. Några nedslag på arbetsplatserna
1. Förbättrat klimat 145
2. I Pajala byggs en organisation för jämställdhet 146
3. Jämställdhetsarbetet på Värner Rydénskolan växer 149
4. Polarbröd utmanar könsmärkta sysslor 152
5. Små nedslag hos några till 153

Kapitel 10. Några ord till nya förändringsledare 156

Presentation av arbetsplatserna och projekten 161

En bakgrund 165

Resurspersoner att kontakta 171

# Inledning

Den här boken ger dig mest om du läser den från början till slut. Den berättar om olika faser och skeenden som ett antal människor gått igenom. De metoder som används beskrivs närmare i boken *Den jämställda arbetsplatsen – en metodbok*. Den kom till i samband med ett jämställdhetsprojekt i Skåne och metoderna har nu prövats och utvecklats i tre nätverk i olika delar av landet och på en skola i Gävleborg, Björkhagsskolan.

Boken är, i den mån det varit möjligt, skriven kronologiskt. Arbetet i de olika grupperna har varit processinriktat med allt vad det innebär av insikter, närhet, obehagligheter, personlig utveckling och nya kunskaper och färdigheter.

Hela processen från start till i dag finns med – både vad som gjordes i grupperna och på arbetsplatserna – men även vilka processer som sattes i gång. Vill du lära dig mer om förändring och kanske rent av bli en förändringsledare själv – följ då med hela vägen!

Jag som har skrivit den här boken har varit och är i vissa fall fortfarande projektledare/handledare i de tre nätverken samt på skolan. För fem år sedan var jag projektledare för det allra första nätverket i Skåne, tillsammans med Minna Gillberg vid Lunds universitet. Det arbetet mynnade bland



annat ut i att vi båda skrev den nämnda metodboken.

I grupperna har vi först haft en undersökande fas. Det är en tid att undersöka arbetsplatsen ur ett könsperspektiv och själv öka sin kunskap och hitta sina drivkrafter. Det är också en tid att samtala och skapa delaktighet – om värdefrågor och om situationen på arbetsplatsen. Den perioden har sträckt sig över cirka sex månader.

Den andra fasen; genomförandefasen mobiliserar kraft och fokuserar på vad som ska förändras. Förändringsledarna formulerar användbara mål och beskriver hur målen ska nås. Arbetet är processinriktat och ska leda till en förändring av normer och skapandet av nya handlingsmönster. Så har grupperna arbetat och så är den här boken upplagd.

I nätverken var varje arbetsplats representerad av i de flesta fall tre-fyra personer. För att slippa bli alltför förvirrad av alla grupper som beskrivs, kallas de stora grupperna för nätverk och de vid varje arbetsplats för arbetsplatsgrupp.

Du får ut mer om du har metodboken *Den jämställda arbetsplatsen* till hands. Vissa teman eller beskrivningar refererar till ”metodboken sid 33” till exempel.

Denna bok har finansierats av de tre EU-stödda projekten som nätverken ingår i, närmare beskrivet i Presentation av arbetsplatserna och projekten.

Är du intresserad av att läsa om bakgrunden, om det utvecklingsarbete som pågått i fem år, finns den på sid 167. Där finns också källhänvisningar samt en förteckning över olika former av dokumentation och material som har producerats under tidsperioden.

Jämställdhetsarbetet är inte avslutat och utvärderat.

Tvärtom – det här är en berättelse mitt i arbetet, en berättelse som handlar om förändring, handlingsplaner och olika insatser. Det är för tidigt att utvärdera det målarbete som varje arbetsplats arbetat med. Däremot går det att säga mycket om vad som har hänt och ge tips till andra intresserade.

Under de samtal vi har haft, har vi fått höra saker som det är bäst att skydda. Det kan vara känsliga frågor om arbetsplatsen eller personliga frågor och tankar. Mycket av gruppernas erfarenheter kan delas med läsare, medan annat är integritetsskyddat och har anonymiserats.

Boken beskriver ett arbete som har prövats igen och igen, under fem år och av sammantaget 60 förändringsledare från 20 arbetsplatser. Lägger man ihop alla människor som arbetat under ett-två år blir det över hundra människoårs erfarenheter!

Jag vill tacka alla förändringsledare för den insats och engagemang som ni har satsat på att skapa en jämställd arbetsplats. Tack också alla resurspersoner som har lagt ner lika mycket engagemang, tid och uthållighet i detta förändringsarbete och för den utveckling av metoder och kunskaper som det har inneburit.

Stockholm i december 2004

*Eva Amundsdotter*



KAPITEL 1

# Att undersöka sin arbetsplats

”Vi har inga problem på den här arbetsplatsen när det gäller jämställdhet. Här behandlas man efter vem man är och inte efter vilket kön man har.”

Så låter det på många arbetsplatser. Men i dag finns så mycket kunskap och forskning om vilken roll kön spelar på olika arbetsplatser, att jag med övertygelse kan säga ”det där tror jag inte på, i så fall behöver ni undersöka om det stämmer” (se metodboken *Den jämställda arbetsplatsen* kapitel 3 och 4 om kön och organisation). Eftersom den föreställningen är rätt spridd, att kön inte spelar någon roll på vår arbetsplats, ägnades ordentligt med tid i projekten till att undersöka saken.

## 1. Undersökning som fick ta tid

Deltagarna själva hade olika uppfattningar om vilken roll kön spelade på deras arbetsplatser och det första halvåret ägnades åt en undersökande fas – ett halvt år av att utforska den egna organisationen och sina egna uppfattningar, att föra samtal om värdefrågor och få ny kunskap. I metodboken finns en ”Verktygslåda för kartläggning” med förslag på teman att undersöka och exempel på metoder för den som vill undersöka jämställdheten i organisationen (kapitel 7, steg 2 samt bilaga 2 Att mäta jämställdhet).

Elisa Kesti och Ulf Gustavsson, Pajala kommun.



Teorier om kön i arbetslivet ger idéer till vad som kan vara viktigt att kartlägga. Det första handlar om segregering; hur uppdelade är kvinnor och män på arbetsplatsen? Hur släpps kvinnor och män in? Hur rör sig kvinnor och män – mellan positioner, sysslor, kategorier? Att undersöka hur uppdelade kvinnor och män är, ger en bild av vilken roll kön spelar på just den arbetsplatsen. Generellt är kvinnor och män mycket uppdelade i arbetslivet – både vad det gäller bransch, yrken, positioner och inte minst, sysslor. Kvinnor jobbar oftare i vården och män oftare i industrin. Men även på könsblandade arbetsplatser gör kvinnor och män olika saker. I charkfabriken styckar männen medan kvinnor packar. Därför behöver representation, andelen kvinnor respektive män, undersökas på alla möjliga ledder och i yrken, positioner och sysslor.

Ett annat viktigt tema för kartläggningen handlar om hur kombinationen familj och arbete går ihop. En arbetsplats som vill kalla sig jämställd, behöver arbeta med aktiva åtgärder för att förena familjeliv och arbetsliv. Kvinnor och män har olika livsvillkor i samhället och det återspeglar sig på arbetsplatsen. Kvinnor och män arbetar lika mycket, men kvinnor mer oavlönat i hemmet. De får både lön för färre timmar än män, och lägre lön för de timmar de får lön, enligt Kvinnomaktutredningen (SOU 1998:6). Utredningens sekreterare Anita Nyberg menar att fördelningen av det avlönade och oavlönade arbetet mellan könen är avgörande för hur kvinnors och mäns inkomster ser ut. Könsarbetsdelningen begränsar kvinnors möjligheter till ekonomiskt lika villkor och till att bli ekonomiskt oberoende av män.

”Ledningen ansåg själv att kvinnliga chefer behövdes men förstod inte varför det inte ’blev så’.”

### Manlig norm styr

Ett exempel på hur chefer sorteras efter kön: På en myndighet arbetade lika många kvinnor som män, men endast män var chefer. Ledningen ansåg själv att kvinnliga chefer behövdes men förstod inte varför det inte ”blev så”. Efter några frågor om hur chefer väljs ut, vad som är viktigt hos en chef, visade det sig att den viktigaste egenskapen enligt ledningen var att vara ”ambitiös”. Den egenskapen mättes i villighet att arbeta övertid. Där försvann kvinnorna, eftersom kvinnors livsvillkor många gånger innebär att kvinnor gör huvuddelen av det obetalda hemarbetet och tar huvudansvaret för barn. Men på ytan ser det ut som det är på lika villkor: ”Här behandlas man efter vem man är och inte efter vilket kön man har”. Det är ett exempel på en manlig norm, att kravprofiler för olika tjänster görs efter en människa (läs: man) som inte har huvudansvar för familj och hem.

## 2. Hur lär vi oss att se?

Hur ska vi ”se” vad som inte är jämställt? frågade sig flera deltagare i början av förändringsprocessen. Man upplevde att det, med blotta ögat, var svårt att se vad som var ojämställt.

Ulla Carin Holm, Fosie församling, Malmö.

Den frågan ställde sig många i början. Genom blandningen av teori och erfarenhetsutbyte i nätverken, kom en kunskap som innebar att man såg mer och mer. Som Per-Erik Forslund, produktionsledare på Alfta Component AB sa vid den gemensamma konferensen i slutet av projekten:

– Herrar i fertil ålder blir också föräldrar, det hade ingen tänkt på tidigare.

Han berättade hur den manliga normen gjort det svårt på hans mansdominerade arbetsplats att se några jämställdhetsfrågor. Som att män också blir föräldrar och därmed har behov av ett jämställdhetsarbete som gör det lättare att förena familjeliv och förvärvsarbete.

Ett svar på frågan hur vi ska se vad som är ojämställt är att börja med sig själv och sina egna attityder. Ett annat är att utbyta erfarenheter och genom att undersöka och tolka resultat träna sin förmåga att se.

### Samtal och delaktighet

En relativt lång period avsattes för att undersöka, samtala och skaffa ny kunskap om kön. Det gav utrymme för eftertanke och växande insikter. I kapitel 8 finns flera exempel på hur detta gav resultat i nya perspektiv och förändringar på en personlig nivå.

I nätverken fördes i början samtal om kön och jämställdhet, i form av till exempel värderingsövningar. Värderingsövningar är en metod för att samtala och går kort ut på att ta ställning till olika påståenden om jämställdhet till exempel och sedan samtala om sina ståndpunkter (se metodbokens kapitel 6 samt nästa kapitel).

Dessutom gav den långa tiden till undersökning möjlighet att skapa en delaktighet på arbetsplatsen; förändringsledarna kunde samtala med sina arbetskamrater om situationen på arbetsplatsen och i samhället. Det blev en chans att samla in tankar och idéer.

På Rönnens förskola i Malmö ordnades en heldag med förskolans personal på temat ”Vad betyder jämställdhet för oss här på förskolan?”. Metoden som användes var Framtidsverkstad. Metoden hjälper en grupp att arbeta med angelägna frågor, genom att tillvarata allas röst i frågor som behöver utvecklas eller lösas. I olika faser (förberedelse, kritik och fantasifas till exempel) arbetar en grupp med en fråga eller ett tema. Förändringsledarna från Rönnens förskola menade att dagen skapade delaktighet och värdefulla idéer kom fram. Genom att engagera hela arbetsplatsen på ett tidigt stadium, fick deltagarna i nätverket bra stöd av sina arbetskamrater under projekttiden.

På Björkhagsskolan i Hofors gick jämställdhetsgruppen ut till de olika arbetslagen och samtalade om resultaten från den kartläggning som gruppen hade gjort. Kartläggningen hade innan dess presenterats på det interna nätet. Dessutom intervjuade de människorna på arbetsplatsen, en och en, som en del av den undersökande fasen.

## 3. Struktur & ”kultur” undersöktes

I arbetet för den jämställda arbetsplatsen finns mycket att hämta från JämO, jämställdhetsombudsmannen. I jämställdhetslagen finns reglerat vad som ska ingå i en jämställdhetsplan. Där slås också fast att det är förbjudet med könsdiskriminering (se bilaga 1 i metodboken). I kartläggningsarbetet som deltagarna gjorde, ingick flera frågor som jämställdhetslagen ställer krav på ska ingå i ett jämställdhetsarbete. Många av de frågorna kan kallas ”struktur” och handlar om lika villkor i kompetensutveckling, lönefrågor, positioner, rätt till föräldraledighet med mera. Deltagarna har även på olika sätt undersökt den ”kultur” som utvecklats på arbetsplatsen, som då inte bara handlar om arbetsgivarens ansvar utan hur samspelet ser ut mellan människor i en organisation (se vidare kapitel 3, Att göra kön). Då räcker det inte med att undersöka den formella strukturen, eller räkna antal kompetensutvecklingsdagar eller antal kvinnor respektive

män. Om en undersökning visar på ojämställda villkor är det viktigt att gå vidare och försöka få svar på vad det är för mekanismer som gör att ojämställda villkor skapas och upprätthålls på arbetsplatsen. Frågor som: Vem talar med vem? Vem talar mest och vem lyssnar? Vem bestämmer? Vilka förväntningar finns på olika personer och hur uttrycks de förväntningarna? Det är exempel på frågor som kan undersökas för att försöka fånga in kulturen, som säger något om hur kvinnor och män har det på arbetet. Jämställdhetsgruppen på Björkhagsskolan ville undersöka informella maktstrukturer utifrån frågor som ovan. De undersökte vilka som pratar och hur mycket på personalkonferenser. På en jämställd arbetsplats har kvinnor och män lika villkor. Ett mått är hur talutrymmet fördelas mellan kvinnor och män. Flera studier visar att män är aktörer och kvinnor det känslomässiga stödet, vare sig det gäller prat i personalrummet eller formella personalkonferenser.

## 4. Kartläggningar – några exempel

### Björkhagsskolan undersökte talutrymmet

Björkhagsskolans jämställdhetsgrupp: Ulla-Carin Lindström-Ahlén, Tommy Johansson, Mari Richardsson och Tomas Widholm har avslutat den undersökande fasen och arbetar med mål och handlingsplan. Arbetsplatsen är inte en del av de tre nätverken, men arbetar efter metodboken och befinner sig mitt i sitt arbete. Dessutom deltog gruppen på träffen med de tre nätverken och den efterföljande konferensen (se Bakgrund och Presentation).

Från vänster: Ulla-Carin Lindström-Ahlén, Tommy Johansson, Tomas Widholm och Mari Richardsson från Björkhagsskolan, Hofors.

”Om jag inte visste så pass mycket som jag ändå gör om kön, hade jag nog accepterat olika argument som bortförklarar löneskillnader.”

Följande metoder har gruppen använt vid sin undersökning: enkät, statistik, intervjuer, lönekartläggning och observationer.

– Jag är nöjd med enkäten, säger Tomas Widholm. Även om det var många, framför allt män, som inte svarade, fick vi fram mycket bra saker. Det faktum att många inte brydde sig om att svara, fast vi skickade enkäten hem till alla, är ett resultat i sig!

Enkäten visade bland annat att en majoritet av kvinnorna ansåg att arbetsplatsen inte tillämpar lika lön för likvärdigt arbete. ”Den lönekartläggning som vi gjort pekar mot att majoriteten som svarat på enkäten kan ha rätt” konstateras i en sammanställning av kartläggningen. Löneskillnaderna visade sig vara ovanligt stora.

Alla fyra blev förvånade över det resultatet.

– Jag misstänkte att det skilde sig, men inte så mycket! säger Mari Richardsson. Det är viktigt att vara öppen och inte slå bort jobbiga resultat, vilket är lätt att göra. Om jag inte visste så pass mycket som jag ändå gör om kön, hade jag nog accepterat olika argument som bortförklarar löneskillnader.



Enkäten visade även på att flera menade att det förekom eller har förekommit sexuella trakasserier på arbetsplatsen. Det kom även fram ett stort behov av information om rutiner, handlingsplaner och andra frågor som jämställdhetslagen dessutom kräver.

De fyra förändringsledarna intervjuade nästan varenda medarbetare på skolan. Fokus på intervjun var om kvinnor och män kom till tals på lika villkor på arbetsplatsen.

– Vi frågade om de olika arbetslagens möten, om taltid och vilket utrymme som gavs åt varandra. Vi frågade även om personalkonferenserna, som vi sedan gjorde observationer på, berättar Tommy Johansson.

Intervjuerna bekräftade ett tydligt mönster av ett fåtal män som tar det mesta av talutrymmet under personalkonferenserna.

– Men vi frågade även om möjligheten att komma till tals i andra sammanhang, framför allt i arbetslagen, fortsätter

Konferensen Samtal pågår om jämställda arbetsplatser.

Ulla-Carin Lindström-Ahlén. Bland männen var i princip alla väldigt nöjda och upplevde att de blev lyssnade på och fick talutrymme. Kvinnor sa i betydligt större utsträckning än män att de har svårare att komma till tals och bli lyssnade på i arbetslagen.

Tommy Johansson menar att det var värt mödan att genomföra så pass många intervjuer. Det kom fram viktig information och gav personliga kontakter.

Eftersom gruppen bestämt sig för att undersöka såväl formella som informella maktstrukturer, gjorde de en observation av flera personalkonferenser. Ulla-Carin Lindström-Ahlén berättar att hon ritade en karta över hur kvinnor och män satt i lokalen. Därefter mätte hon taltid; vem som talade, hur länge och om vad. Alla fyra gjorde observationer under olika tillfällen. Därefter jämförde de resultaten med varandra och fann en stor samstämmighet. Det var män som talade mesta tiden, ett fåtal män som tog mycket tid. Kvinnornas roll handlade mer om att bekräfta eller lägga till någonting som en man hade sagt. En kvinna som begärde ordet blev avbruten av en man och fick inte fram det hon skulle säga.

– Det var verkligen en bra metod, säger Tomas Widholm, som jag kan rekommendera andra att använda. Intervjuerna bekräftade samma sak som observationerna visade. Den sneda fördelningen av talutrymmet är bland de tydligaste resultaten vi har av kartläggningen.

Men gruppen stötte också på problem när de ville undersöka kompetensutveckling och sjukfrånvaro. Brist på dokumentation eller olika datasystem som omöjliggör jämförelser är vanliga problem vid undersökningar. Kommunen har blivit uppmärksam på det genom gruppens arbete och arbetar nu med en omfattande lönekartläggning.

Förändringsledare på en klättervägg – Suzanne Vallin, ITOC i Perstorp.

Flera resultat av kartläggningen var förväntade men det kom fram mer tecken på ojämställda villkor än de hade trott i början.

– Jag trodde aldrig att det skulle vara så ojämställt som det var, säger Mari Richardsson. Lönefrågor och maktstrukturer är centrala områden att undersöka. Då är det viktigt att även undersöka informella maktstrukturer för de hänger ihop med de formella strukturerna. Det hjälpte observationerna oss att se.

Ledningsgruppen domineras av män vilket innebär att de formella maktstrukturerna bärs upp av män. I samband med intervjuerna ställdes frågan hur en annan könsfördelning skulle påverka arbetslaget. I flera arbetslag trodde man att en jämnare könsfördelning skulle ha betydelse för språk, samtalsämnen och förhållandet till eleverna.

– Jag har lärt mig så mycket av att vara i den undersökande fasen, berättar Mari Richardsson. Jag har lärt mig att vara noggrann i undersökningar och jag förstår att det behövs kunskaper för att kunna veta vad det är man tittar efter. Det har vi hjälpts åt med i gruppen och med hjälp av handledning, så att vi kan se vad det är som kan förklaras av kön.

### Flera undersökte arbetsklimatet

Många använde enkäter som metod och ofta med stöd och idéer till enkätfrågor av JämO:s klimatundersökning (www.jamombud.se). På Värner Rydénskolan säger förändringsledarna att den enkät de gjorde kom att betyda mycket.

– I enkäten kom det fram att många haft upplevelser av kränkande särbehandling, berättar Leon Nawrot. Det har lett till att vi har formulerat mål för förändring och haft flera aktiviteter för personalen som handlar om kränkande särbehandling. Upptäckten var viktig för vårt arbete på skolan.

Kartläggningsarbetet har flera syften, säger Elisa Kesti och Ulf Gustavsson från Pajala kommun.

– När vi jobbar med den, får vi handgripligt se hur det är på arbetsplatsen, säger Ulf Gustavsson. Det höjer medvetenheten: min arbetsplats var kanske inte så jämställd som jag trodde. Det är ju en viktig del i kartläggningsarbetet.

På Acab AB gick förändringsledarna ut med en enkät när ett år hade gått och frågade vad folk tyckte om det pågående jämställdhetsarbetet som bland annat innehöll stöd till att kunna kombinera familj och arbete. Gruppen fick mycket positiv respons, med många som svarade på enkäten men framför allt visade resultatet en uppskattning av jämställdhetsarbetet. Det betydde mycket för gruppen att få ett kvitto från arbetskamraterna att målen och aktiviteterna uppfattades som viktiga.

Intervjuer och samtal med individer eller i mindre grupper ger andra möjligheter till fördjupning. Men ibland kan en enkät vara det enda praktiskt möjliga, till exempel på Acab med närmare 80 anställda som går skiftgång.

### Uppfattning om olika behandling

Enkäter kan visa på jämställdhetsrelaterade problem som inte kommer fram annars. Lönesättning och kompetensutveckling var inte på lika villkor ansåg framför allt kvinnorna på en arbetsplats. Detta hade troligen inte kommit fram vid möten, där många inte vågar eller vill vara så tydliga. Förändringsledarna fick en viktig information. På arbetsplatsen var könsfördelningen relativt jämn. Det påverkar förstås klimatet om halva personalen anser att det förekommer könsdiskriminering – vilket dessutom är förbjudet.

Flera enkäter som gjordes på arbetsplatserna har visat att kvinnor oftare upplever att de inte har inflytande och inte kan påverka sin egen arbetssituation. Frågor om makt och inflytande är viktiga när könets betydelse och roll under-

Doris Thornlund, projektledare för jämställda arbetsplatser, JA-projektet i Norrbotten.

söks. Det underlättar då om möjligheten att vara anonym finns, för att få svar på vilka upplevelser som människor har.

### Frågade efter förväntningar

Enkäter kan också ha öppna frågor om det inte är för många svarande på arbetsplatsen, för då blir efterbearbetningen svår. Följande frågor använde till exempel Värner Rydénskolan:

- Vad innebär jämställdhet för dig? Svara så utförligt som möjligt!
- Anser du att jämställdhetsarbetet bland personalen på något sätt hänger ihop med vår verksamhet som skola? I så fall, hur?
- Om du tycker att jämställdheten behöver utvecklas på arbetsplatsen, vad är det i så fall som behöver förändras?

De fick in värdefulla svar som bland annat visade att förväntningarna på jämställdhetsarbetet var stora, att många tyckte det fanns en hel del att göra och att jämställdhet bland personalen direkt hänger ihop med verksamheten. ”Att leva som man lär” är kanske särskilt viktigt när man arbetar med barn.

### Axplock av frågor som undersökts

Vanliga teman som undersökts är:

- Hur kvinnor och män delas upp (antal chefer, projektledare, arbetsgrupper till exempel) i positioner, sysslor, yrkestillhörighet. Bara att skriva ner på papper att 100 procent kvinnor arbetar på en avdelning och 100 procent män på en avdelning bredvid tydliggör hur starkt kön är som en

urvalsfaktor på arbetsplatsen. Även om det inte är så illa att alla arbeten är märkta efter kön, visade de flesta kartläggningar på att könet spelade roll för hur och var kvinnor och män befann sig på arbetsplatsen.

- Statistik över uttagen föräldraledighet och vård av sjuka barn. Avsikten var att till exempel se om arbetsplatsen ligger över snittet av uttagen pappaledighet och hur det egna företagets statistik ser ut i förhållande till nationella genomsnitt.
- Kompetensutveckling – antal dagar för kvinnor respektive män, hur mycket de har kostat och om de har lett till någon förändring av medarbetarens arbetsinnehåll. Många gånger var det inte möjligt att undersöka företagens satsning på kompetensutvecklingen, då den inte fanns dokumenterad. Det ledde i sig till flera fruktbara diskussioner och handlingsplaner för förändring, så att den viktigaste resursen; personalens kunnande, fanns dokumenterad.
- Lönekartläggning för att se om det förekom osakliga löneskillnader. Lönekartläggning ska göras i alla företag med tio eller fler anställda enligt jämställdhetslagen. Löner är en stor jämställdhetsfråga. Det finns mycket stöd att hämta på JämOs hemsida, till exempel analysverktyget Lönelots.
- Sjukfrånvaro, för att se om det finns kopplingar mellan kön och till exempel monotont arbete eller påverkansmöjligheter i arbetet.



”En del platsannonser skrivs så att alla vet att de vänder sig till män. Signalerna kan vara en bild av en man eller kompetenskrav som utesluter många kvinnor, som ’sjövana’.”

## 4. Några resultat av kartläggningarna

Förändringsledarna berättade om undersökningsresultaten för varandra. En kort redovisning av den egna undersökningen tillsammans med skriftligt underlag, följdes av en gemensam diskussion med hjälp av olika kreativa metoder.

Ibland visade enkäterna på sådant som personalen inte såg. Som på arbetsplatsen där skärmsläckare och almanackor av avklädda kvinnor var vanliga och ofta gåvor från leverantörer. En enkät visade att de flesta på arbetsplatsen inte ”såg” eller tänkte på detta, utan i stället menade att det inte förekom bilder av sexuell art på arbetsplatsen.

En annan arbetsplats upptäckte att resurser till kompetensutveckling av personalen var mycket snedfördelade mellan kvinnor och män. Fem män hade kompetensutvecklat sig för drygt 100 000 kronor, medan sex kvinnor hade delat på knappt 35 000 kronor. Det hade ”bara blivit så” och den upptäckten var en signal att gå vidare och undersöka hur det blev så.

En del platsannonser skrivs så att alla vet att de vänder sig till män. Signalerna kan vara en bild av en man eller kompetenskrav som utesluter många kvinnor, som ”sjöva-

”Man såg också att då någon kvinna hade talat lite längre började flera män i lokalen prata sinsemellan och röra på sig.”

na”. Är det nödvändigt för arbetsuppgiften? funderade förändringsledarna på.

Fosie församling i Malmö undersökte om det fanns osynliga normer kring mäns respektive kvinnors föräldraledighet. Vidare undersöktes om arbetstiderna var påverkbara, vem som kunde påverka dem och hur en rekrytering egentligen går till. Metoderna de använde var enkät, intervju och samtal om eventuella informella rekryteringsvägar.

Pajala kommuns förändringsledare gjorde en undersökning av hur kommunfullmäktige fungerade ur ett könsperspektiv. De antecknade och räknade antalet talare, talartid, vem som informerade och vem som debatterade. Med tidtagarur och anteckningsblock dokumenterade de två fullmäktigemöten.

Resultatet blev att män gjorde överlägset flest inlägg, samtliga ärenden hade en man som första talare och sammanlagd talartid för män var långt mycket större än kvinnornas. Inte någon kvinna öppnade ett ärende. Dessutom var kvinnornas inlägg betydligt kortare än männens. De kvinnor som talade gjorde det som sakkunniga, inte för att lägga fram sina åsikter. Man såg också att då någon kvinna hade talat lite längre började flera män i lokalen prata sinsemellan och röra på sig. Detta är ett exempel på ”härskartek-

Ulla-Carin Lindström-Ahlén, Björkhagsskolan i Hofors.

niker” som sociologen Berit Åhs utvecklat en teori om. För att osynliggöra kvinnor rör man sig i rummet, viskar och hämtar dricka till exempel.

Ibland kan det på ytan se ut som om det inte finns något som är bestämt efter kön. På en av arbetsplatserna med jämn könsfördelning undersöktes vilken roll styrgrupper och projektgrupper spelade i förhållande till kön. Arbetsplatsen utmärktes av att mycket av arbetet pågick i projektgrupper och ett antagande som skulle prövas var att det var män som satt i de ”tunga” grupperna, de med stor budget, strategiska frågor på dagordningen och med stort inflytande i organisationen.

En enkät gjordes med frågor om kvinnor och män har lika möjligheter att delta i grupperna och vilka som diskuterar strategiska frågor med mera. Dessutom gjordes en sammanställning över vilka grupper som fanns och andelen kvinnor och män i grupperna. Det verkade som antagandet stämde: män satt i de mer prestigefyllda grupperna som hade med ekonomi, strategier och liknande att göra.

”De få kvinnor som hade en chefsposition, hade personalansvar för enbart kvinnor.”



Själva undersökandet kan bli en väckarklocka, en insikt om dolda tillvägagångssätt på företaget som synliggörs. På det sättet är den undersökande fasen processinriktad och kan leda till nya kunskaper, erfarenheter och perspektiv.

Vid en arbetsplats med flest män, men relativt många kvinnor, visade kartläggningen att det inte fanns en enda man som hade en kvinna som överordnad. De få kvinnor som hade en chefsposition, hade personalansvar för enbart kvinnor. Det var förvånande för undersökarna. Då blir det förstås extra intressant att titta på hur rekryteringen av chefer och ledare går till. Undersökningen visade på handplockade rekryteringar som inte annonserats ut ordentligt. Dessutom framkom vid en lönekartläggning att löneskillnaden mellan kvinnor och män för samma jobb var 3 000 kronor och trots ivriga försök att förklara detta med utbildning, ålder, år i yrket, erfarenhet och annat, gick de stora löneskillnaderna inte att förstå ur en saklig grund. Det var bara att informera ledningen om upptäckterna och se till att könsdiskrimineringen rättades till.

I en annan organisation intervjuades kvinnor om vilka regler och normer som de mött. Hur gick det till att göra karriär eller få inflytande? Flera av kvinnornas berättelser var starka och handlade om att de blivit osynliggjorda, kränkta och illa respekterade. När undersökarna berättade om sina resultat för andra, både kvinnor och män på olika nivåer i organisationen, kom oväntat aggressiva och förnekande reaktioner. I flera fall sa ledande män att de helt enkelt inte trodde på berättelserna, till exempel om svårigheter att få använda sina kunskaper i organisationen som

flera kvinnor berättat om. ”Allas kunskaper tas tillvara” var det svar som flera gav eller så ansåg de kvinnornas vittnesmål som falska, helt enkelt otänkbara. Den kartläggningen gav en tydlig bild av den stora roll könet spelade i den organisationen.

### Det är bra att undersöka!

Undersökningarna har spelat väldigt olika roll för förändringsledarna. Ibland har arbetsplatsgruppen själv haft ett eget internt motstånd mot att sammanställa så många olika uppgifter som behövs för en ordentlig undersökning. Det har också hängt ihop med att arbetsplatsgrupperna har haft väldigt olika villkor, där en del fått mycket tid och andra mycket liten tid till ett undersökande arbete.

En del förändringsledare har blivit chockade över resultaten och behövt bearbeta det i nätverket. Medan andra har kommit till slutsatsen att kön inte spelar så väldigt stor roll på arbetsplatsen.

### Bearbeta resultaten

Med humorns hjälp kunde vi driva gäck med verkligheten. En grupp gjorde löpsedlar på vad de hade hört:



EXTRA!

**Mansförnedring i Organisation X**

**STYRELSEN RASAR:**

**MÄNNEN FÅR INTE LÄNGRE HELA KAKAN!**

Eller en fingerad tv-debatt om jämställdhetsfrågor där deltagarna uppträdde som jämställdhetsombudsman respektive ivrig påhejare av biologiska skillnader mellan kvinnor och män som förklaring till ojämställdhet. Det blev en debatt som ledde till gapskratt och som många refererade till långt efteråt.

Dessutom bearbetades resultaten i förhållande till forskning och statistik för att ge kunskap men också för att placera in den egna arbetsplatsen i en jämförelse.

Frågan: Var är vi/var står vi – en nulägesbeskrivning av jämställdheten skulle besvaras så långt man förmådde för att ge ingångar till nästa steg: Vart ska vi – är det något vi vill ska bli annorlunda? Den frågan löper som en röd tråd genom den här boken.

Förändringsledare i femkamp.



KAPITEL 2

# Det viktiga samtalet

## 1. Att samtala om värderingar

Bland det första vi gjorde i nätverken var att med hjälp av värderingsövningar samtala om kön och jämställdhet. Metoden engagerar ofta människor och hjälper oss att bli medvetna om och klargöra våra värderingar i en öppen och respektfull atmosfär. Människor får lyssna på andra och ibland ompröva sina egna ståndpunkter. Genom att värderingar uttrycks och prövas kan metoden även bidra till att värderingar blir aktiva – något vi medvetet väljer, stolt kan stå för och även handlar efter (mer om värderingsövningar med förslag på påståenden för samtal finns i metodboken, sidan 106).

Samtalen om värderingar har öppnat för ny kunskap och andra perspektiv i nätverken. Här överförs kunskap och erfarenheter i ett samtal där aktivt lyssnande och respekt för varandra är självklara spelregler. Någon i gruppen har läst eller lärt sig någonting som han eller hon delar med de andra. Samtalen i nätverken såg olika ut, till exempel blev regionala olikheter tydliga. Ett exempel är följande påstående, som deltagarna fick ta ställning till: ”Att småbarnsföräldrar ska kunna fungera både som föräldrar och arbetstagare

Anita Sköld, Moderatkvinnorna Norrbotten.



”En av poängerna är att samtalet kan innebära att jag byter åsikt och att värderingsövningar ger utrymme till att uttrycka det.”

är allas ansvar på arbetsplatsen.” I Norrbotten var det självklart att ansvaret var gemensamt. Samma reaktion kom inte i de andra grupperna. I stället var perspektivet med individens ansvar tydligare. I Norrbotten med utflyttningsdrabbade kommuner, var det gemensamma ansvaret en självklarhet. Barn är återväxt!

Samtalen satte i gång tankar och omedvetna föreställningar kunde komma fram. Det skapas ett samtalsklimat fullt av energi och lust, när människor i värderingsövningar byter ståndpunkt för att man har blivit påverkad. En av poängerna är att samtalet kan innebära att jag byter åsikt och att värderingsövningar ger utrymme till att uttrycka det (genom att byta hörna i rummet eller byta siffra som ligger utlagt på golvet till exempel). Känslan att samtala och påverka varandra i stunden är en mycket stark upplevelse.

Flera av deltagarna tog initiativ till att leda värderingssamtal på sina arbetsplatser. På nästa träff i nätverken diskuterade deltagarna hur det gått. Det var viktigt att dela framgångar och svårigheter med varandra. Ibland ville förändringsledarna själva delta i värderingssamtalet på

arbetsplatsen. Ett exempel är Itoc, Perstorp AB, där arbetsplatsens medarbetare delades upp i två grupper för värderingssamtal. Det var mycket uppskattat på arbetsplatsen och förändringsledarna ville själva delta i samtalet, vilket du inte gör om du leder. Då behövs någon utifrån. På Itoc kombinerades värderingssamtalen med en föreläsning om vilken roll kön kan spela i organisationer.

## 2. Uppmärksamhet för att utvecklas

Människors förmåga att lyssna på varandra är avgörande för all förändring. Att bli lyssnad på är också viktigt för vår personliga utveckling. Vi visade på verktyg och metoder för att träna oss att bli mer systematiska och effektiva i lyssnandets konst. Det har varit en viktig del av arbetet i nätverken, att lyssna och själv bli lyssnad på. Jag tror det har varit en bidragande orsak till att så många förändringsledare berättar om hur de har förändrat sig själva och sina liv. I nätverken har tid för samtal varit viktig och återkommande. Förutom värderingsövningar har framför allt två metoder använts: Laget runt och Fritt flöde.

### Laget runt – alla talar en gång var först

Laget runt innebär att alla får lika mycket tid. Alla ska använda tiden, till att prata eller tänka om man hellre vill det. Alla lyssnar med positivt intresse och ingen får avbryta. I grupperna blev Laget runt en ofta använd metod, till exempel runt specifika frågor eller som inledning på dagen. Metoden användes även för att berätta om sig själv eller till att uppskatta varandra (mer om detta i metodboken kapitel 6).

Konferensen ”Samtal pågår” om jämställda arbetsplatser.

Nätverken hade enats om spelregler för samtal och då skapades trygghet och utrymme för deltagarna att lyssna på varandra mer uppmärksamt. Eftersom man visste att alla kommer att få utrymme att uttrycka sig och pröva sina ståndpunkter eller tankar behövdes ingen ”kamp” för att få uppmärksamhet. Alla kunde slappna av i stället. Spelreglerna tog udden av den vanliga konkurrensen om utrymme.

### Fritt flöde – att prata med sig själv

Den andra metod som användes i nätverken var Fritt flöde. Den innebär att en grupp människor delar upp sig och sitter två och två, mittemot varandra. Varje par bestämmer vem som först lyssnar respektive blir lyssnad på. Efter cirka fem minuter byts rollerna. Syftet är att få utrymme att reflektera med sig själv, sina egna tankar och lärande utan någon som

styr – men ändå lyssnar. I början tyckte många att det kändes konstruerat, men med övning blev det ett behagligt sätt att reflektera och få en chans att träna sin förmåga att bli en uppmärksam lyssnare. När de tre nätverken och Björkhagsskolan träffades för att byta erfarenheter kunde alla 45 sitta utspridda i rummet två och två och reflektera. Alla hade prövat och vant sig vid ett processinriktat arbetssätt.

Efter en tid, när deltagarna lärt känna varandra bättre, uppstod spontana samtal i gruppen om jämställdhetsfrågor. Då behövdes inga spelregler för respekten och vanan att ge varandra utrymme fanns i gruppen och innebar att det inte blev ett samtal mellan några få medan de andra satt tysta

”Omvärlden blev på så sätt mer närvarande i gruppen när dagsaktuella händelser, sådant som påverkade deltagarna, togs upp.”

(som det ofta blir i grupper där ordet släpps fritt, enligt min erfarenhet). Det blev starka samtal om något som hänt på orten, om könsrelaterat våld, om Internationella kvinnodagen 8 mars och andra frågor. Omvärlden blev på så sätt mer närvarande i gruppen när dagsaktuella händelser, sådant som påverkade deltagarna, togs upp.



### Könsrelaterat våld

Under projektperioden var det flera fall av våldtäkter eller våldtäktsförsök på unga kvinnor, utförda av en eller flera unga män utomhus.

Könsrelaterat våld kan betraktas som det yttersta uttrycket för ojämställda maktrelationer och när en mycket ung kvinna blev våldtagen i en park av en man väckte händelsen starka känslor i jämställdhetsgruppen på Björkhagsskolan.

Samtalet blev en första start att bearbeta vad som hade hänt. Nästa steg var: vad gör en jämställdhetsgrupp i den här situationen? Ett personalmöte genomfördes samma dag, där gruppens medlemmar talade om vikten av att prata om det som hade hänt, i stället för att låtsas som ingenting (vilket är en vanlig reaktion vid våldtäkt). Gruppen bjöd in Stina Jeffner, fil dr i sociologi, som skrivit om ungdomars syn på våldtäkt och sexualitet (*Liksom våldtäkt typ*, doktorsavhandling 1997). Bokpaket spreds bland personalen och där böcker om könsrelaterat våld ingick. Detta är ett exempel på händelser som inte var planerade men som ledde till handlingar från gruppens sida.

## 3. Förändringsledare i spetsen för samtal

Till Pajala kommun återvände Ulf Gustavsson och Elisa Kesti efter en nätverksträff och föreslog en utbildningsdag för chefer. De båda förändringsledarna ledde dagen och använde olika metoder som de lärt sig och utvecklat i nätverket.

– Vi gjorde värderingsövningar, berättar Ulf Gustavsson. Dessutom använde jag material från föreläsningar som vi haft i nätverket. Det blev en bra dag, alla var väldigt nöjda

och uttryckte sig mer positivt än jag någonsin hört. En av cheferna kom fram direkt och sa: 'Fantastiskt! Hur ska vi få ut det här till andra delar i kommunen?'

Elisa Kesti tror att det var värderingsövningarna och att de berättade om modellen Förändringens fyra rum som bidrog till entusiasmen i gruppen (modellen, se kapitel 4).

– Värderingsövningar, där alla ska placera sig i rummet efter vad de tycker, var ett bra medel för att få i gång en diskussion i vår kommun. Det väcker tankar, tror jag. 'Varför står jag här?' Det är ju dessutom möjligt att flytta sig om man blir påverkad av andra, vilket är bra, säger Elisa Kesti.

– En chef som varit lärare i hela sitt liv, sa: 'Det är ju otroligt, här har man varit i skolans värld i 30 år och man lär sig ständigt nya pedagogiska grepp', fortsätter Ulf Gustavsson.

De berättar att bara en inledningsrunda om hur var och en har det just nu var en ny upplevelse för flera. Det blev en intensiv runda där alla femton fick en chans att lyssna och "landa", menar de.

– De fick berätta vad de ville få ut av dagen. I slutet frågade vi om de fått det de önskat sig och det var väldigt bra, säger Elisa Kesti. Vi var så nöjda efteråt.

– Ja, jättenöjda! Alla gav uttryck för hur bra de tyckte det var, och de ville ha en fortsättning. Det var lite av en euforisk känsla efteråt, säger Ulf Gustavsson.

Efter den dagen växte förslaget från arbetsplatsgruppen fram om att utbilda människor i hela den kommunala organisationen. Ett förslag på tio dagars utbildning antogs och förändringsledarna ska själva stå för utbildningen (kapitel 9 berättar mer om Pajalas arbete).

Ulf Gustavsson, Pajala kommun.

## 4. Att leva sina värderingar

Jämställdhet, att kvinnor och män ska ha lika möjligheter, rättigheter och skyldigheter på livets alla områden, kan ses som en värdering. En mänsklig rättighet säger jämställdhetsombudsmannen Claes Borgström. En fråga om demokrati och om rättvisa. Eller en fråga om hållbar utveckling. Jämställdhet ingår i den sociala dimensionen för hållbar utveckling (metodboken, kapitel 1 och 2). Ett hållbart företag är ett jämställt företag. Det går att hitta många skäl till att jämställdhet är bra, men i grunden handlar det om en grundläggande värdering om ett samhälle utan över- och underordning, ett samhälle med människor i jämbördiga relationer.

I nätverket i Gävleborg arbetade deltagarna en dag med temat ”Att leva sina värderingar” på arbetsplatsen. Arbetet gjordes i flera steg:

Det första steget var att själv reflektera med någon som lyssnar. ”Vad tycker jag är viktiga beteenden?”

Det andra steget var att i mindre grupper identifiera tre nyckelord som deltagarna vill ska prägla arbetsplatsen och gynna jämställdhetssträvandena. Metoden var Laget runt i gruppen, så att allas förslag kom upp och kunde diskuteras. Ett annat sätt att arbeta i grupperna var att samtala kring ”Vilka beteenden på arbetsplatsen skulle underlätta att vi når våra mål?” Ibland kan beteendet översättas i en värdegrund direkt (att vara respektfull och öppen till exempel) och i andra fall behöver beteenden göras om till en värdering (beteendet ”vi håller kontakt vid föräldraledighet” kan till exempel bli värderingen ”omsorg om varandra”).



I det tredje steget skriver grupperna upp sina slutsatser och berättar för de andra och hela gruppen samtalar. Exempel på värderingar som kom upp var: öppenhet, respekt, engagemang, lyhördhet, entusiasm, tydlighet, mönsterbrytare.

Därefter formades nya, arbetsplatsvisa grupper. Varje person valde ett av värdeorden som diskuterats. Utifrån den värderingen fick var och en tio minuter var att funder över: Hur kan jag leva den i jämställdhetsgruppen och/eller på arbetsplatsen? Värderingen att vara modig till exempel: ”Hur är jag modig i den här gruppen/i det här projektet? Hur märks modet i mitt beteende? När är jag inte modig?” De andra får ge en kort återkoppling om vad de ser av personens mod.

Efter det samtalar varje arbetsplatsgrupp på temat: ”Vad krävs av vår arbetsplats för att vi ska kunna leva de värderingarna?”

Till sist satte sig ledarna för de olika grupperna i en cirkel med oss andra i en större cirkel utanför och samtalade om hur det hade gått i gruppen, vilket lärande som skett och vilka impulser till förändringsarbete som kommit fram.

Dagen kombinerades med föredrag om normer och hur man kan skapa nya handlingsmönster (metodboken, kapitel 5). Poängen var att sätta i gång processen utifrån varje individ, vilket uppskattades mycket. Det är lätt att ha värderingar eller policydokument i organisationer. Men hur är det möjligt att ”leva sina värderingar” i organisationen? Är det över huvud taget möjligt eller vad behöver förändras för att det ska bli möjligt? Erfarenhetsutbytet gav idéer till att for-

mulera förändringsmål för beteenden, vad vi faktiskt *gör*. De tre deltagarna från Städmani AB bestämde sig för att göra en klimatundersökning på arbetsplatsen.

### Värdegrund i fokus för Städmani

Vi träffas i Städmanis lokaler i Gävle, ett halvår efter dagen om ”Att leva sina värderingar”. För Städmanis tre förändringsledare har frågan om värdegrund vuxit under projektet och blivit en stor fråga.

– Det sa klick när vi i gruppen kom på att det handlar om rättvisa! berättar en av förändringsledarna Camilla Westman, som äger och driver Städmani. Det brukar jag försöka förklara när jag talar, att vi måste sätta människan i fokus. Ska människan inte få samma respekt vare sig det är en hon eller han? Mannen jag talade med hade föraktat sådant tidigare, men vi pratade länge och det blev bra för honom också, han såg något annat. Jag har framför allt lärt mig mer om att behandla alla människor lika.

– Värdegrund, det är verkligen det som känns viktigt, fortsätter Barbro Byström. När vi har pratat på Städmani om jämställdhet har en del reagerat på ordet. Men när vi i stället pratar om rättvisa, delaktighet, att vara ett bra gäng och att ställa upp för varandra så kan man börja därifrån.

”Personalenkät angående värdefrågor” utformades av de tre förändringsledarna och handlade bland annat om hur den tillfrågade tycker kommunikationen fungerar, hur sammanhållningen är på arbetsplatsen, om delaktighet, utvecklingsmöjligheter i arbetet och om alla behandlas lika oavsett kön, etnisk härkomst eller form av anställning.



– Vi hade en fråga om samhörighet som fick ett väldigt positivt resultat, säger Carina Nilsson. Det var väldigt bra. Men sedan var det frågan om alla behandlas lika, där det var flera som sa nej. Det ska vi ta itu med och ta reda på mer om.

När företaget efter projekttiden gick ut med en platsannons, stod något som inte har stått förut:

”Våra spelregler är: Ärlighet, respekt och lyhördhet

Vår värdegrund är: Alla människor är lika mycket värda”.

Kriterier för den goda arbetsplatsen hänger på anslagstavlan och diskuteras löpande. Nu är nästa steg att utveckla stöd åt varandra på företaget, i form av medarbetarcoacher.

KAPITEL 3

# Att göra kön

## 1. Titta på vad människor gör

”Verb är sånt som man kan göra, till exempel kön.” Så inleds boken *Att göra kön – om vårt våldsamma behov av att vara kvinnor och män* av Ylva Elvin-Nowak och Heléne Thomsson (2003). Att titta på hur människor gör kön tillsammans – på arbetsplatsen, i familjen och i andra organisationer – är något som fler och fler böcker, artiklar och forskningsprojekt handlar om. De växande kunskaperna inom området kön och organisation har lett till ett behov av att fördjupa och förstå hur förändringar är möjliga. Vad rubbar könsordningen? Vad bidrar till den? När sker förändringar? Det är sådana frågor som många jämställdhetsarbetare önskar svar på.

Att analysera kön som en handling, som något vi gör och inte som en egenskap, som något vi är, leder till nya perspektiv men också till olikheter – att kön görs olika på olika arbetsplatser. Och kön spelar olika stor roll på olika platser. Tanken att kön är något som ständigt skapas i organisationer har vuxit fram ur en växande insikt att de teorier som bara behandlar strukturer och system inte ger möjlighet att upptäcka förändring och förstå samspelet mellan strukturer och människor, aktörer (Gunnarsson 2003).

Per-Erik Forslund, Alfta Component, Alfta.

Vi har i nätverken arbetat med en modell om hur kön görs i organisationer. Vi har funderat på hur kön görs vid den egna arbetsplatsen. I samtalen har ibland starka känslor, som ilska, väckts. Över att könsordningen är så stark och så diskriminerande. Så, om detta väcker starka känslor i dig som läser, sluta inte läsa, utan prata med andra om vad som händer för dig! I det följande kapitlet konstateras att förnekelse och censurmekanismerna är så starka kring kön, att en vanlig spontan reaktion är att inte vilja lyssna eller läsa om hur kön finns i oss, runt oss och omkring oss.

### Fyra processer som kön görs på

Sociologen Joan Acker har utvecklat en modell om hur kön görs i organisationer. Modellen visar hur kön görs på flera nivåer samtidigt.

När arbetsorganisationer studeras, behöver man utgå från att arbetsorganisationer är genomsyrade av kön (Acker 1990). Men vilken roll kön spelar förändras och uttrycks olika över tid. Joan Acker hävdar att det är viktigt att inte se organisationer som stabila, rationella och med bundna strukturer (1998). Ett processinriktat perspektiv behövs för att fånga förändringar som ständigt påverkar organisationen, menar Acker (Amundsdotter, 2002).

Modellen har varit ett användbart verktyg för flera förändringsledare, inte minst de som inte riktigt visste vad de skulle titta efter. Modellen innehåller fyra olika sätt att se hur kön görs:



"Leksaksaffärer och barnkläder gör kön mellan flickor och pojkar som aldrig förr, med skägglego för pojkar och färdigbyggda rosa legosatser för flickor."

### Hur delas kvinnor och män upp i organisationen? (nivå 1)

Kvinnor och män delas upp i organisationen på olika sätt i yrken, sysslor, nivåer och makt. Ofta präglas uppdelningarna av att män som grupp är överordnad och kvinnor som grupp är underordnad (Wahl et al 2001).

### Vilka symboler, bilder och föreställningar skapas och används i organisationen? (nivå 2)

Symboler och föreställningar om kön kan både bekräfta och motsäga hur kvinnor och män delas upp. En manlig fallskärmshoppare som reklam för ett IT-företag är en bild som gör kön på nivå 2. Leksaksaffärer och barnkläder gör kön mellan flickor och pojkar som aldrig förr, med skägglego för pojkar och färdigbyggda rosa legosatser för flickor.

Att granska ett företags hemsidor, logotyper, interna sätt att kommunicera, bilder och symboler är ett sätt att undersöka hur kön görs på arbetsplatsen.

Föreställningar om kön, om vad kvinnor och män bör göra, skapar också villkor på arbetsplatsen – påverkar hur kvinnor och män får röra sig och utvecklas i sina sysslor. På en arbetsplats gick chefen till de manliga handläggarna när ekonomi och strategifrågor skulle diskuteras, medan de

kvinnliga handläggarna förväntades intressera sig för sociala frågor och relationer. Om det inte synliggörs och blir motsagt av medarbetarna, blir det till en föreställning som skapar villkor. Kvinnorna har sitt område (sociala frågor, relationer) medan männen har sitt (ekonomi, strategier). Eftersom chefen är den som sätter normen i det här fallet (utan att bli motsagd) kan det påverka hur tjänster tillsätts. Arbeten blir ”könsmärkta” bestämda efter kön, där funktioner med många sociala kontakter viks för kvinnor till exempel.

### Hur beter vi oss mot varandra? (nivå 3)

Den tredje nivån handlar om hur vi beter oss mot varandra på arbetsplatsen och på så sätt skapar kön, till exempel när vi ger manliga arbetskamrater mer pratutrymme, som Lena Abrahamsson, docent i arbetsvetenskap, sa på konferensen Samtal pågår (dokumentation av konferensen, se Bakgrund). I parförhållanden matchar vi oss så att mannen tjänar lite mer, är lite äldre och lite längre, fortsatte hon. Det stör relationen om en kvinna tjänar mer än sin man.

Samspelet på arbetsplatsen kan bekräfta en ordning. Men man kan också upprätta nya former av samspel som skapar nya ordningar, som stör hur kön görs. Därför är det också viktigt att titta på hur relationerna ser ut mellan kvinnor och män, men även mellan män och män samt mellan kvinnor och kvinnor.

Analyser av konversationer visar att ojämställdhet återskapas i det vardagliga talet, och kan sammanfattas i ”män är aktörer och kvinnor det känslomässiga stödet”. Det är det som händer när kvinnor ger manliga arbetskamrater mer

Maria Skhiri, ESF-rådet i Gävleborg.

utrymme. Genom många små och stora handlingar skapas system och strukturer som upprätthåller en viss ordning. Därför var det flera förändringsledare som undersökte just talutrymmet, vem som talar med vem och hur länge olika personer talar. Alla de resultaten bekräftade att ”män är aktörer och kvinnor det känslomässiga stödet”.

Ett annat exempel är det manliga spelbolaget som beskrivs närmare i kapitel 5. Genom samspelet inom en grupp män skapas föreställningar om hur en man ska vara. En grupp kan spela en mycket stor roll på en arbetsplats, även en liten och informell grupp som bildat sig själv, om den ges utrymme och sätter tonen för en arbetsplatskultur.

Jag tar ett exempel som inte kommer från nätverken: En

”Jämställdhetsgruppen på arbetsplatsen blev chockerad när det genom värderingsövningar kom fram att kvinnorna var så emot en kvinna som högsta chef.”

kanslichef skulle rekryteras på en arbetsplats. Den hade en jämn könsfördelning och under en utbildningsdag med värderingsövningar om kön och jämställdhet sa en stor majoritet av kvinnorna: ”Aldrig i livet en kvinnlig kanslichef”, vilket också är ett sätt att göra kön. Genom ett samspel mellan i det här fallet kvinnorna, kommer det att krävas mycket för att det ska bli annorlunda. Jämställdhetsgruppen på arbetsplatsen blev chockerad när det genom värderingsövningar kom fram att kvinnorna var så emot en kvinna som högsta chef.

För att bryta föreställningen att en man ska ha högsta positionen skulle stora insatser krävas av ledning och rekryteringsgrupp. Just den gången gjordes inte det, men händelsen satte i gång många viktiga processer om att allt inte syns på ytan. I slutet av kapitlet diskuteras vad som kan hända mellan kvinnor på en arbetsplats.

### Vilken uppfattning om sig själva har individerna i organisationen? (nivå 4)

Hur ska vi förhålla oss till könsordningen? Det är lätt att följa med och vara nöjd med var man hamnat. Alla män kan till exempel inte vara som föreställningar om ledande ”manlighet”, men de kan vara passiva medlemmar och dra nytta av privilegier ändå.

Ett sätt att förhålla sig är att anpassa mun efter matsäcken, som forskaren Rosabeth Moss Kanter visat (Moss Kanter 1977). Hennes forskning visar att män oftare rekryteras till arbeten med stora utvecklingsmöjligheter medan kvinnor oftare har arbeten med färre möjligheter till avancemang och utveckling.

### Några möjligheter

Genom ökade kunskaper från forskning och jämställdhetsprojekt kan ett förändringsarbete för en jämställd arbetsplats utvecklas. Vi behöver arbeta med alla processerna samtidigt; kön görs både strukturellt, symboliskt, relationellt och individuellt – och påverkar möjligheter, klimat och kultur på arbetsplatsen. Kunskap ger möjlighet att utveckla spännande arbetsplatser där könsordningar ställs på ända och nya handlingsmönster kan växa fram. Små handlingar som att byta ut den vanliga lappen i fikarummet: ”Din mamma jobbar inte här, plocka undan” till: ”Din pappa jobbar inte här, plocka undan”, till mål som verkligen utmanar den rådande ordningen på arbetsplatsen (”Förvärvsarbete och familjeliv är lika viktigt” är ett mål som ett företag har och som utmanar både kulturen och ordningen).

Ewa Gunnarsson, professor i arbetsvetenskap, talade på konferensen Samtal pågår och sa att utan aktörer blir det inget förändringsarbete. Hennes avhandling om kvinnor på Saab Scania visade att nyckelpersoners föreställningar (rekryterare, mellanchefer etc) om kön i mycket avgör vilka

möjligheter som ges kvinnor att utvecklas i en mansdominerad bransch.

När projekten sattes i gång var ordet Förändringsledare en markering. Om ingen agerar blir det ingen förändring. Det är våra gemensamma handlingar som upprätthåller eller förändrar. Genom att ta initiativ på sin arbetsplats och mötas för ett gemensamt utbyte i nätverken, skulle en grund för förändring och utveckling ges.

## 2. Nätverkens processer om att göra kön

För att kunna leda förändring behöver man själv vara beredd att förändras. Tid för eftertanke och lärande om den egna personen fick därför stort utrymme. På temat ”Att göra kön” pågick ständiga processer i nätverken. Här är en del av det som hände:

### Livslinjen

Ett sätt att förstå sig själv och andra är att fundera över hur man blivit den man blivit. I mindre grupper, med en person i taget i fokus, fick var och en fundera på sin ”livslinje” med temat: Kvinnor och män som var viktiga för mig under olika delar av livet och vad som kännetecknade dem. Vad gav de mig för budskap och hur har de påverkat mig och mina tankar om hur en kvinna/man ska vara?

I den mindre gruppen fick varje person tio minuter i fokus. När alla fått sin tid, samtalade gruppen om mönster som återkom. Grupperna får gärna vara könsuppdelade, men det är inte nödvändigt. Röda trådar blir tydligare i könsuppdelade grupper. Sedan delas lärdomarna i den stora

Gertrud Fayad, Fosie församling i Malmö.

gruppen. Det behövs en ledare i varje grupp som håller tiden, ser till att varje person får vara i fokus, samlar gruppen till att tänka och dra slutsatser.

Livslinjen tyckte många var användbar och för flera var det första gången de fick möjlighet att reflektera över sin egen bakgrund. Kanske var det en särskilt stark upplevelse för män som i regel ofta haft färre tillfällen än kvinnor att tala om sig själva. Övningen var dessutom ett bra tillfälle att komma varandra närmare i gruppen.

Några röda trådar som kom fram:

Kvinnorna: Att ha givit mycket, men inte fått så mycket tillbaka. Vara snygg och ren och göra saker vid rätt tillfälle. Inte vara krävande, som flicka till exempel att inte kräva utrymme. Flera av kvinnorna uppfattade sig som ”pojkflickor”. De sa också att familjen betydde mycket.

Männen: Att inte ta hand om sig själva utan att prestera hela tiden. Dessutom hade de en dominerande fadersgestalt, flera hade vuxit upp med en hemarbetande mamma och en yrkesarbetande pappa.

Tankar som värderingsövningar satt i gång kunde här få utlopp på ett lite annorlunda sätt i förståelsen av hur kön görs och hur det gjorts omkring just mig, som barn och som vuxen.

### Teaterlek med lite oväntat resultat

Ett av nätverken som lärt känna varandra väl, gjorde en teaterlek av Augusto Boal, upphovsmannen till *De förtrycktas teater*, oftast kallad forumteater.

På mitt initiativ skulle alla i gruppen göra två val och fick följande instruktion: ”Det här är en lek. Välj en i gruppen du är rädd för och en som du vill ha som din beskyddare. Behåll dina val för dig själv just nu, senare berättas det”.

Övningen gick sedan vidare med mycket energi och slutade i en ”fryst” position, där alla blev stående som statyer. Då berättade var och en vilka val de hade gjort. Av de 30 valen – 15 personer som gjorde två val vardera – valdes män 28 gånger av 30 möjliga. I gruppen fanns fyra män och elva kvinnor. De fyra männen blev valda i snitt sju gånger vardera, medan nio kvinnor inte blev valda en enda gång. När jag frågade efteråt om någon reagerade på något särskilt var det inte någon i gruppen som reagerat på att männen blev valda igen och igen, fast de var en sådan minoritet. Men ett längre samtal satte i gång processer och flera blev omskakade av att upptäcka hur ”naturliga” könsordningar kan se ut i en grupp.

Jag har under flera år lett samtal på arbetsplatser om kön och jämställdhet. I samtalandet om varför arbetslivet är så könsuppdelat, varför kvinnor och män har så olika villkor – vare sig det gäller position, makt, sysslor eller resurser – är det vanligt med biologiska och/eller individuella förklaringar. Påståenden florerar som: ”Det är upp till var och en att ta vara på de möjligheter som finns/kvinnor kanske inte vill göra karriär/sexuella trakasserier – nej det tror jag är överdrivet”, till uttalanden om geners betydelse för vad vi väljer och vad vi vill och hur vi är. Precis som i den beskrivna teaterleken, är könsordningar så socialiserade, så anpassade efter ett bestämt mönster, att vi många gånger inte ens ser vad som pågår: ”Enkelt uttryckt handlar det om att könsmakten opererar genom att kvinnor upplever den

strukturella underordningen som en del av sin identitet och männen upplever sin överordning som en del av sin." (Elwin-Nowak 2003)

### Över- och underordning

Ett annat sätt att tänka på hur kön görs omkring var och en av oss, var att dela erfarenheter på tema över- och underordning.

Kvinnorna diskuterade: När underordnar jag mig? Vad får jag ut av att underordna mig och vad är svårt? Männen frågade sig: När överordnar jag mig? Vad får jag ut av att överordna mig och vad är svårt? Annorlunda uttryckt: Hur ser mitt "genuskontrakt" ut, vilka osynliga överenskommelser finns i min familj och runt mig i mina relationer?

Yvonne Hirdman, historiker som utvecklat teorin om genussystem och genuskontrakt tar sin utgångspunkt i maktrelationer och att män som grupp överordnas kvinnor som grupp. Att skilja kvinnor och män åt är en annan grundläggande princip för genussystemet (metodboken, kapitel 4).

För många i nätverken var det första gången de funderade över när de över- och underordnade sig. Att dessutom tänka på om det är något de gillar med den positionen var både utmanande och upprörande ibland. Men flera öppna och ärliga samtal fördes om bekvämligheten i att vara underordnad i stället för att vara synlig och att ta ansvar. Privilegier med överordning kan också leda till bekvämlighet, något som flera manliga förändringsledare berättat om som ett personligt motstånd mot förändring.

Dessutom blev det tydligt att klasstillhörighet också spelar roll i över- och underordning där vissa kvinnor som vuxit upp i överklassen hade svårt att föreställa sig underordning över huvud taget.

### Undvik konflikter i hemmet till varje pris

En intressant upptäckt gjordes i samtalen om de egna genuskontrakten: en stark önskan hos framför allt kvinnorna om att till varje pris undvika konflikter i hemmet. De använde "smidighet", "list" och "flexibilitet". Könskonflikter var något som skulle undvikas enligt de flesta i nätverket, både kvinnor och män. Ett samtal fördes om kopplingen mellan att undvika konflikter och att vara förändringsledare i jämställdhetsarbete. Då är frågan: Om vi ska undvika konflikter till varje pris, vad kan vi då åstadkomma på arbetsplatsen? Om konflikter inom detta laddade fält resoneras vidare i kapitlen om Att leva i förändring och Användbara mål.

Samtal mellan förändringsledare.

## 3. Några upptäckter & framkallningsprocesser

Arbetet satte i gång olika skeenden hos deltagarna. En kvinnlig deltagare hade gått hem efter en av träffarna, slagit näven i bordet och sagt att nu ska det oavlönade hemarbetet fördelas på lika villkor.

En man berättade att han lagt metodboken om den jämställda arbetsplatsen på nattduksbordet för att läsa om kvällarna, men hans partner tog den i stället.

En av de andra manliga deltagarna hade ett intensivt utbyte med sin partner som granskade jämställdhetsplaner i sitt skolarbete. Hennes arbete, som visade bristen på jämställdhetsplaner på arbetsplatser i en kommun, kopplades samman med hur handlingar upprätthåller strukturer och hur detta också är ett sätt att göra kön på.

En kvinnlig deltagare, som jobbar inom en mansdominerad bransch och som mest ryckte på axlarna åt de könsnedsättande bilderna av kvinnor på arbetsplatsen, upptäckte att det inte alls var något att rycka på axlarna åt. Hon förstod efter hand att de påverkade henne negativt och att hon behövde ta initiativ till en förändring.

### Lättare att beordra kvinnor

Vid en av arbetsplatserna upptäckte förändringsledarna att det fanns ett mönster i organisationen att ge kvinnor beordrad övertid, därför att det ansågs lättare att få kvinnor att acceptera beordrad övertid.

Dessutom visade en enkätstudie att arbeten inom vård och omsorg uppfattades olika av männen och kvinnorna som utförde arbetet. De få männen uttryckte att det var



”...mäns kissblåsor är så små att receptionstjänst en hel lunch kan stöta på svårigheter.”

mycket tunga lyft, 66 procent tyckte det, medan endast 10 procent av kvinnorna, som utgjorde merparten av arbetsstyrkan, höll med om det. Ett samtal fördes i nätverket vad det berodde på. Deltagarnas uppfattning var att det berodde på att kvinnor är vana vid hårda, utslitande arbeten och klagar inte, medan män ofta har mer kontroll på sina rättigheter och uttrycker missnöje.

### Arbete i reception inget för män

Vid en annan arbetsplats, en myndighet, berättade förändringsledaren om planerna på att alla handläggare ibland skulle arbeta i receptionen. I hans arbetsgrupp var han ensam man och han skulle bli upplärd i receptionsarbete av två kvinnor. Men på något sätt blev det inte av att han hamnade i någon reception, fast alla andra gjorde en del av sitt arbete där. Han menade själv att kvinnorna skyddade honom från att sitta i receptionen. Det uppfattades som låg status.

En liknande berättelse möttes jag av på ett företag där både kvinnor och män skulle turas om att sitta i receptionen under lunchtid. Männen protesterade och menade att ”folk kommer tro att de har hamnat på lagret”. När det inte gick hem, anfördes i stället att ”mäns kissblåsor är så små att

Konferensen Samtal pågår om jämställda arbetsplatser.

receptionstjänst en hel lunch kan stöta på svårigheter". De hamnade inte i receptionen.

Eller den unga kvinnan som höll upp dörren för en äldre man på arbetet och fick "världens sängkammarblick" som en av deltagarna sa. Hon kände sig kränkt av mannen och sa efteråt att hon aldrig mer kommer att hålla upp dörren för en man.

En av männen berättade om en löneförhandling på den mansdominerade arbetsplatsen. En kvinna ville ha mer i lön men fick inte det. Mannen reagerade då han ansåg henne orättvist behandlad i förhållande till de manliga arbetskamraterna. Han gick till chefen och sa: "Om hon hade hetat Pelle Karlsson och haft de kvalifikationer som hon har, vilken lön skulle då Pelle Karlsson få?" varpå chefen ärligt men avslöjande svarade: "Jag vet, det skulle ha varit mer, men vi har inte det utrymmet".



### Förändring tar tid

Och så vidare. Många berättelser visade var och en vilken stor roll kön spelar i vardagslivet, i stort och i smått.

Regelbundna samtal fördes på temat: "Berätta om något du har tänkt på eller uppmärksammat på temat kön/jämställdhet sedan sist? Någon förändring som har skett i dig kopplad till kön/jämställdhet". De samtalen speglade hur lärandet och rollen som förändringsledare behövde tid. Så småningom började flera mer och mer aktivt tänka på könsrelaterade frågor.

En av deltagarna, från en myndighet, berättade att all personal fått tolv timmars obligatorisk utbildning inom området kön och jämställdhet. Utbildningsinsatsen följdes senare upp och resultaten var att ingenting hade hänt, det var samma attityder och syn på vad kvinnor och män passar för och bör göra som före utbildningen och folk gjorde samma sak på arbetet som de gjort före utbildningen. Det var inte meningen, avsikten med utbildningen var att skapa förändring. Detta är ett exempel på att en utbildningsinsats, ofta byggd på envägskommunikation, inte räcker för att förändra sådana handlingsmönster som av många anses naturliga och självklara. Det krävs mer än tolv timmars utbildning om man menar allvar.

## 4. Kvinnodominerade och mansdominerade arbetsplatser

I nätverken har vi talat mycket om den könsuppdelade arbetsmarknaden. De starka föreställningar vi bär på om var kvinnor och män bör befinna sig och vad de bör syssla med,

leder till att de allra flesta arbetar inom yrken där det egna könet dominerar. I det första nätverket i Skåne ingick fem arbetsplatser inom vård och omsorg (Presentation, sidan 163). Där fanns motstånd men också en nyfikenhet, en frågande attityd om jämställdhet verkligen gick att arbeta med.

Från att en majoritet uttryckt tveksamhet att delta: ”Vi har ju inga karlar här…”, utvecklades under året en annan förhållning till jämställdhet. Några citat från deltagare:

”Min absolut första tanke var: det är inte lönt att vi är med i jämställdhetsprojektet, vi är ju nästan bara kvinnor. Det tog lång tid innan jag förstod, att jämställdhet har med så mycket annat att göra. Det handlar också om hur jag tänker och hur jag agerar.”

”Genom att vi är mest kvinnor var vi tvungna att fördjupa oss när vi skulle arbeta med mål för jämställdhet. Om vi haft fler män hade det varit enklare att bolla allt i förhållande till dem, som krav på lika lön och kompetensutveckling. Nu fick vi verkligen fundera på vår situation och mycket av arbetet handlade då om hur vi har det i personalgruppen. Vi har bland annat arbetat med att öka respekten för varandra, att lyssna bättre och uppskatta varandras arbete.”

”Jämställdhet handlar inte bara om kvinnor och män. Det har handlat mycket om hur vi har det på arbetsplatsen. Vi behöver lära oss acceptera varandra, lyssna och arbeta för utveckling i arbetet. Jag har tagit upp jämställdhet vid frukostmöten och andra tillfällen och berättat vad vi gjort i projektet. Det är viktigt att berätta och inspirera varandra till förändring på olika sätt. Ett aktivt jämställdhetsarbete leder till ett bättre arbetsklimat, att man får en annan stämning.”



Deltagarna i nätverket gav jämställdhetsbegreppet en mening. Det gjordes på flera sätt, där grundvärderingen om människors lika värde las fast först innan kön blev tydligt och att arbetsklimatet mellan kvinnor var en fråga i fokus (uppsatsen *Vi har ju inga karlar här – om jämställdhetsbegreppets relevans för kvinnodominerade arbetsplatser* beskriver vad som hände på fem kvinnodominerade arbetsplatser. Se Bakgrund, dokumentation).

### Teori som frigjorde erfarenheter

Teori om vilken roll kön spelar och hur en könsordning kan se ut, var viktiga utgångspunkter. Ett exempel: Den första gruppen bestod av femton personer, varav alla utom en var kvinnor. Kvinnorna och mannen kom från fem olika arbetsplatser inom vård och omsorg. I ett tidigt samtal i en värderingsövning visade det sig att kvinnorna i gruppen hade gemensamma farhågor och erfarenheter av att bli kritiserade och negativt bemötta i förändringsledarrollen av sina kvinnliga arbetskamrater. Det kom lite som en chockartad upplevelse för flera, att den gemensamma bilden var så stark. Det blev då också tydligt att kvinnorna hade starka drivkrafter att förändra arbetsklimatet och normerna som fanns på arbetsplatsen.

Genom teori om strukturellt kvinnoförtryck och begreppet införlivat förtryck, blev det möjligt att i gruppen jämföra sina egna erfarenheter med teorin. Internaliserat, eller införlivat, förtryck innebär att en grupp själv tar till sig olika budskap som ges till medlemmar i gruppen eller till hela gruppen.

I det här fallet fanns en delad identitet som kvinna. Budskapen hänger samman med att kvinnor som grupp är underordnad. Kvinnor förväntas ta hand om andra och inte kräva utrymme för sig själva. Kvinnor får lära sig att män är viktigare. Om en kvinna blir för synlig eller sticker ut från de andra i sitt beteende, kan det komma negativa reaktioner och hot om att inte få tillhöra gruppen längre: ”Håll dig på linjen” sa en av kvinnorna, ”det vet alla kvinnor vad det betyder”.

Kvinnorna diskuterade sin underordnade position inom vård och omsorgen. Erfarenheterna jämfördes med könsteorier om maktrelationer. Den processen pågick under flera månader. Kopplingen till hur människor själva gör kön, hur kvinnorna ger varandra budskap om hur en kvinna ska vara och inte, och därmed håller varandra kvar i underordning, var kanske det mest frigörande som skedde i gruppen.

Erfarenhetsutbytet och teorin varvades med att flera kvinnor mellan träffarna tog initiativ för att skapa nya normer på arbetsplatsen – i relationen mellan kvinnorna. I nätverket berättades om framgångar och svårigheter med att själv våga ta initiativet till en förändring av kulturen. Den här processen satte djupa spår i kvinnorna – och mannen, som beskrev vilken fantastisk läroprocess han fick gå igenom (han var vd för ett sjukhem). En av kvinnorna uttryckte sig så här:

”Våra diskussioner om hur kvinnor blockerar varandras idéer och initiativ på olika sätt var så viktiga! Det största hindret mellan kvinnor tror jag är att vi inte är medvetna om vad vi gör. Vi har inte fått kunskap om hur det faktiskt

Konferensen Samtal pågår om jämställda arbetsplatser.

ser ut och då accepterar vi gamla värderingar och förhållningssätt. Jag var inte heller medveten om att det är så förrän jag började i projektet. Så det är inte konstigt att det inte sker några förändringar.” (Amundsdotter 2002)

Från de vardagliga erfarenheterna kunde kvinnorna mobilisera handlingskraft och gå tillbaka till arbetsplatsen och sätta nya normer för hur de bemötte varandra. De beskrev det som mycket framgångsrikt och de förändrade klimatet, genom att förändra sitt eget beteende och genom att till exempel ta ledarskap i hur personalmöten genomfördes.

### Olika upplevelser av riktade annonser

I de följande nätverken fanns också arbetsplatser som var helt eller nästan enkönade. Acab AB med över 70 män och fyra kvinnor och Städmani AB med 27 kvinnor och någon enstaka man som vikarie eller tillfälligt anställd är de tydligaste exemplen. Därutöver fanns flera arbetsplatser där ett kön var starkt dominerande.

Per-Erik Forslund, produktionsledare på Alfta Component AB, sa under konferensen Samtal pågår:

– Jag är lika manligt kodad själv som företaget. Först såg jag bara sådana saker som att det saknades omklädningsrum för kvinnor. Det tog ett tag innan jag började kunna se andra saker, som att kvinnor och män i rollen som kunder, familjemedlemmar eller myndighetsutövare bemöts på olika sätt.

Per-Erik Forslund berättar hur nätverkets arbete med normer påverkade och förändrade hans perspektiv och visade honom att det finns fler än ett sätt att tänka och handla på. Ett exempel var en diskussion om huruvida en riktad annons skulle användas eller inte för att rekrytera fler kvinnor till det mansdominerade företaget. Per-Erik Forslund framhöll att han själv inte skulle vilja söka ett jobb där det i annonsen står ”Vi ser gärna manliga sökanden”. Det var en känsla han hade, så därför tänkte han att riktade annonser till kvinnor inte var en bra idé. Men när Anett Abbor-Kax, förändringsledare och en av de fyra kvinnorna på Acab, sa att hon verkligen skulle vilja ha en sådan annons för att våga söka sig till de mansdominerade sysslorna (hon arbetar inom administrationen), bröts ”den manliga kodningen” som han själv berättat om. Han lärde sig undersöka olika ståndpunkter och upplevelser.

### Könsuppdelad arbetsmarknad – går det att göra något åt det?

Acab arbetar för att rekrytera fler kvinnor och Städmani arbetar för att rekrytera män. Men det är inte helt lätt. Ett samtal om vad en arbetsplats egentligen själv kan göra åt den könsuppdelade arbetsmarknaden fördes framför allt mellan Acab, Städmani och Länsarbetsnämnden i Gävleborgs nätverk. Från att ha negativa förväntningar, till exempel på arbetsförmedlingens förmåga att hjälpa till, förändrades perspektivet till att det går att göra mycket på den enskilda arbetsplatsen. Idéer om utbildning för vuxna, ett samarbete mellan Acab och arbetsförmedlingen, växte fram. Men diskussionen startade även om vad som behöver hända på företaget i form av klimat, normförändringar och öppenhet för att på allvar kunna välkomna båda könen på lika villkor. I samtalet föddes nya idéer för Per-Erik Forslund

och Anett Abbor-Kax hur de mer aktivt skulle kunna använda jämställdhetsarbetet utåt, i kontakten med omvärlden och vid rekrytering.

I likhet med de fem kvinnodominerade arbetsplatserna i det första skånska nätverket, brottades Städmani med liknande tveksamhet inför ett jämställdhetsarbete.

– Jag kände i början; hur ska vi klara det här, vi har ju inga karlar i företaget, säger Barbro Byström.

Carina Nilsson säger att de fick anledning att tänka om och efter några gånger hände något. De kom på att det handlar om värdegrund och rättvisa. Det blev den starkaste drivkraften för att fortsätta. Det har sedan vuxit till att det närmast ingår i företagets identitet att tala om värdegrund och lyfta frågor om lika behandling av människor.

### Om män får åka skylift, kanske de vill arbeta

I början av projektet var utgångspunkten att män behövdes för att utföra tyngre och mer tekniska sysslor, som fönsterputsning i skylift på höga höjder. Man hade en föreställning att män behövdes för de sysslorna, men även att män måste få något särskilt för att vilja vara i städbranschen.

– Nu vi gör allt det där själva, berättar Barbro Byström, också det tunga och tekniska. Tidigare kunde vi hyra in underentrepenörer vid sådana jobb.

Dessutom möter företaget kunder som särskilt begär kvinnlig städpersonal ”för män är lite slarviga”. Det var ett dilemma; hur ska man bemöta kunder som gör sådana förfrågningar? Ett sätt som Städmani gjort är att visa sin värdegrund och sina jämställdhetssträvanden utåt.

Carina Nilsson, Städmani i Gävle.

I samband med projektet blev tankarna på att rekrytera män allt vanligare. Det hade inte varit självklart tidigare, även om man försökt.

– Jag började förstå att när män tidigare sökt jobb hade jag lagt deras ansökningar längst ner i högen, berättar Camilla Westman generat. Varför vet jag inte riktigt, det måste vara någon föreställning som jag inte varit medveten om. Jag har väl tänkt ”killar är inte så duktiga på att städa”. Sedan har nog det här med kunderna påverkat också, att de vill ha tjejer som städar.

Tidigare har män tagits in i samband med sysslor som har med tyngd, farlighet och teknik att göra. Det är nu på väg att ändras. En aktuell annons har gett överraskande många manliga sökande. I annonsen står att företaget gärna ser manliga sökanden.

I det första nätverket med kvinnodominerade arbetsplatser gick två av dem ut med riktade annonser gentemot män. De fick en ovanligt stor respons och annonseringen ledde till att flera män anställdes i funktioner som vanligen gjordes av kvinnor.

– Nu läggs manliga ansökningar högre upp i alla fall! säger Camilla Westman.



## Källor

Abrahamsson, Lena (2000) Att återställa ordningen – könsmönster och förändringar i arbetsorganisationer. Boréa Bokförlag.

Acker, Joan (1990) Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. Gender & Society, Vol. 4, s. 139-158.

Amundsdotter, Eva (2002) ”Vi har ju inga karlar här…” – om jämställdhetsbegreppets relevans för kvinnodominerade arbetsplatser. Rapport nr 31, Centrum för genusstudier, Stockholms universitet.

Elvin-Nowak, Y och Thomsson, H (2003) Att göra kön – om vårt våldsamma behov av att vara kvinnor och män. Albert Bonniers förlag.

Gunnarsson, Ewa (1994) Att våga väga jämnt! Om kvalifikationer och kvinnliga förhållningssätt i ett tekniskt industriarbete. Institutionen för arbetsvetenskap, Luleå tekniska universitet.

Gunnarsson, E; Andersson, S; Vänje Rosell, A; Lehto, A; Salminen-Karlsson, M (eds) (2003) Where have All the Structures Gone? Doing Gender in Organisations, examples from Finland, Norway and Sweden. Centrum för genusstudier, Stockholms universitet.

Kanter, Rosabeth Moss (1977) Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books.

SOU 1998:6 ”Ty makten är din… ”, Betänkande från Kvinnomaktutredningen.

Wahl, A och Holgersson, C och Höök, P och Linghag, S (2001) Det ordnar sig – teorier om organisation och kön, Studentlitteratur.

Søren Holm, konsult i nätverken.



KAPITEL 4

# Att leva i förändring

## 1. Den egna censuren

Flera situationer i nätverken blev tydligare genom att alla arbetat med modellen Förändringens fyra rum. De två illustrationerna i kapitlet ger en bild av modellen, som beskrivs utförligt i metodboken (kapitel 7, steg 1). Här beskrivs hur vi använde modellen.

Den hjälpte deltagarna att förstå förändringsförlopp och vad som kan hända, både i mig själv och i andra vid olika slags förändringar. För vårt ämne var det viktigaste rummet förnekelse/censur. Några exempel på hur det kunde ta sig uttryck:

I början av projekttiden sa flera i nätverken att de inte funderat särskilt mycket på att de själva har ett kön. På frågan: ”På en skala från 1–10, hur ofta tänker du på att du har ett kön?” svarade till exempel Ulf Gustavsson från Pajala två på frågan. Det var vid första träffen.

– Nio! säger han bestämt när han får frågan ett och ett halvt år senare. För någon månad sedan sa jag åtta när vi pratade om det. Men det blir bara mer och mer, så jag säger nio. Det går inte att värja sig. Det är ändå bra, fast lite jobbigt förstås. Det var någon slags behaglig omedvetenhet förut och väldigt bekvämt! Samtidigt är det förstås positivt

med förändring och det är tillfredsställande att ha blivit av med en massa filter för ögonen.

Modellen hjälper Ulf Gustavsson att förstå vad som händer med honom, i familjen och på arbetet. Han pratar gärna om modellen och menar att det finns ett stort intresse hos människor att förstå vad som kan skapa förändring och vad som kan stoppa förändring.

Varje gång vi sågs pratade vi någon gång om kön och jämställdhet. Men det fanns en dragning hos mig att ibland hoppa över det och i stället prata om verktyg som aktivt lyssnande eller att bygga stöd i gruppen. Søren Holm spelade en viktig roll för mig genom att påminna om hur viktigt det var att hålla grytan kokande och fortsätta tala om ett förändringsarbete med fokus på kön. ”Nu lyfter vi på censurlocket” blev ett väl använt begrepp i nätverken, som en symbol för hur gärna vi vill tänka på andra saker.

En gång blev det väldigt tydligt; vi hade en intensiv dag om verktyg för förändringsledare. Jag pratade sedan en halvtimme om teori och forskning på tema kön. ”Vi som hade det så trevligt förut, nu blev det bara obehagligt” kommenterade en av deltagarna. Då fick vi tala om varför det kändes obehagligt.

### Omskakande process

Jag ansåg, och anser ännu mer efter att ha följt förändringsledare i flera år, att det är starka känslor som väcks i oss när vi pratar om kön. Det berör oss djupt, särskilt när vi börjar reflektera över hur tidigt en prägling som har med kön att göra sätter in. I nätverken har den insikten vuxit fram och kan

Fyra förändringsledare berättar om sina erfarenheter på en konferens.

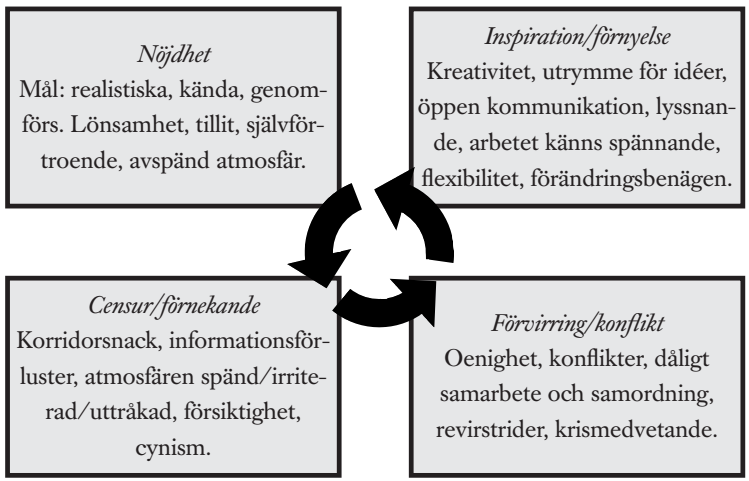
vara omskakande – på gott och ont. För Ulf Gustavsson kändes det bekvämt med omedvetenheten och den växande kunskapen blev både obehaglig och tillfredsställande – det är bra.

Flera kände hopplöshet när erfarenheterna och kunskaperna visade hur mycket kön präglar våra livsvillkor. Två saker har spelat en stor roll: För det första att teori, forskning och erfarenheter från jämställdhetsprojekt både visar att förändring är möjlig och visar på hur vi kan undersöka och söka förändra hur kön görs (se kapitel 3). Det andra är det stöd och de relationer som byggts i gruppen och som möjliggjort reflektion och en egen rörelse från censurrummet och vidare i sin egen förändring och utveckling (se illustrationen av de olika rummen, där rörelse mellan förändringens olika rum är en förutsättning för utveckling). Slutsatsen har blivit tydlig: det finns något jag kan göra, både i mina relationer och i min vardag, men också i rollen som förändringsledare.

## 2. De olika förändringsrummen

I den undersökande fasen (kapitel 1) beskrev jag hur vanligt det är att både ledning och medarbetare säger att jämställdhet inte är något problem. Man kan säga att organisationen befinner sig i censurrummet. Genom de undersökningar som gjordes i nätverken öppnades en ”fallucka” från censurrummets låtsade nöjdhet ner till förvirring/konflikt. Till exempel blev det tydligt på en arbetsplats där kvinnor fick 3 000 kronor mindre i månaden för samma arbete, fast bilden var att det definitivt inte pågick någon lönediskriminering.

Hur organisationen ser ut i förändringsrummen






Upplevelsen av falluckan beskrev flera deltagare utifrån sina liv: två kvinnor skilde sig från sina män under den tvåårsperiod projektet pågick. De sa att de processer som skapades i nätverket påverkade deras handlingar, men att särskilt Förändringens fyra rum hade spelat en viktig roll. De hade båda fastnat genom att låtsas att relationen var bra, fast den inte var det. När insikten kom kunde de samla sig till en förändring.

Det var också viktigt att prata om hur vi kan hjälpa oss själva och andra att röra oss mellan rummen. Metoder att förflytta sig själv eller få grupper att förflytta sig mellan rummen behövs i en förändringsledares verktygslåda.

### Att förflytta sig mellan rummen

Det viktigaste är många gånger att börja hos sig själv: ”Vad får mig att komma vidare?” I nätverken diskuterade vi och frågade varandra: ”Vad får dig att inse att det som en gång var bra inte längre är bra?”

En kvinna berättade att hon i gymnasiet alltmer drogs in i en värld av smink, flärd och kläder. En gammal vän sa: ”Du blir ju bara dummare och dummare för varje dag! Vart tog den gamla Maria vägen?” Hon berättade om den händelsen som väldigt viktig. Den hjälpte henne tänka på vart hon var på väg och om hon ville gå den vägen.

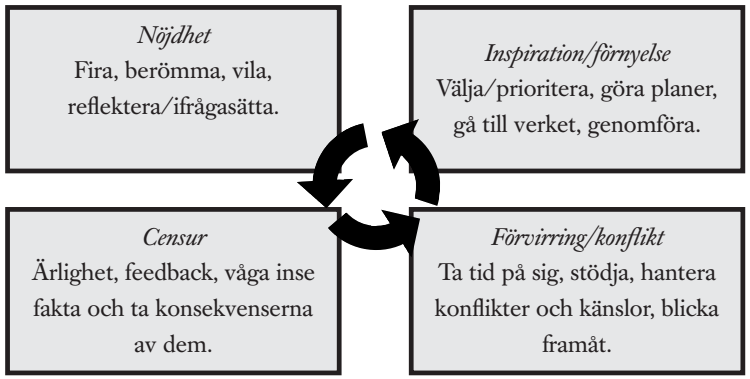
Andra exempel kan vara att helt enkelt få tid att reflektera över sig själv tillsammans med andra (beskrivs i kapitel 2, avsnittet Att leva sina värderingar. Deltagarna pratade om sin självuppfattning med varandra).

Ett rum som de flesta förändringsledare ansåg att de

befann sig i när nätverken pågått under några månader var Förvirring/konflikt. Inget såg ut som det borde, saker vändes upp och ner och många kände sig förvirrade. Det var viktigt att tala om den upplevelsen vilket innebar att det inte bara var ok, utan *bra* att vara i förvirring. Stanna där och var förvirrad, var det gemensamma budskapet till varandra: om vi försöker ta oss ur förvirringen för snabbt, hamnar vi åter i förnekelse. Det är lättare att vara kvar i förvirringen och arbeta med den om det finns en chans att dela processen med andra. Det är inte detsamma som att ständigt vara eländig eller känna sig djupt deprimerad.

Modellen hjälpte till att skapa ärlighet och öppenhet om hur svårt men spännande det är att leda förändring för jämställdhet. Spänningar och konflikter som trängs med möjligheter och nya perspektiv.

Ledarrollen i olika förändringsfaser






Elisa Kesti kunde använda Fyrarummaren vid en utbildning i Pajala kommun om hur man kan arbeta med gamla och dementa människor som river och slår personal inom äldrevården:

– Jag förstår vad som händer de gamla, kroppen är i ett rum och själen i ett annat. Som personal kan man använda modellen för att förstå vad som händer och lättare kunna handskas med konflikter. Det viktiga är att se att det inte är personligt, när någon slår.

En av arbetsplatserna blev så inspirerade av Förändringens fyra rum att de gjorde en tavla med de fyra rummen. De anställda (ett femtontal) fick varsin magnet med namn på och så fick de placera in sig i det rum de kände sig i just den dagen. Det var ett sätt att lära känna varandra bättre och ha roligt med modellen. Men det gav också en del information om vad som var möjligt just den dagen – om alla hade satt sig i Censurrummet/förnekelse kunde man inte räkna med ett särskilt kreativt personalmöte. Ibland måste möten ske ändå, men det hjälpte åtminstone till att förstå varför det inte gick så bra.

KAPITEL 5

# Att hantera motstånd

## 1. Att bli expert på motstånd – ett annat synsätt

Att leda förändringsarbete med fokus på kön väcker motstånd, det har alla förändringsledarna upplevt. Vi har fått ägna mycket tid åt det i den senare delen av projekten. Det motstånd som kan finnas i var och en av oss, håller oss kvar i Censur-/förnekelserummet och känns som starkast när vi bryter censuren och vågar se och prata om det som tidigare varit dolt. Ett exempel på det är hur en av deltagarna, en kvinna, först sa att lite bilder på avklädda kvinnor eller kommentarer på den mansdominerade arbetsplatsen inte var något att bråka om. Det var sådant man fick ta i den miljön. Under projekttidens gång kom hon på att det absolut var något att bråka om, att hon påverkades och kände sig kränkt. Men det var först förnekat i henne själv.

Deltagarna bad om hjälp med motstånd, ofta med frågan ”Hur övervinner man motstånd?”. Det är vanligt bland människor som arbetar för jämställdhet. De flesta har egen erfarenhet av motstånd, uttryckt på olika sätt. Vi kom överens om att arbeta med temat motstånd utifrån nyfikenhet.

Vi har alla en förmåga att lära av våra erfarenheter. Det är lätt att tappa tilltron till sin egen förmåga och i stället vilja ha checklista på att övervinna motstånd. Därför blev utmaningen i gruppen att bli experter på motstånd, genom att lära, iaktta och dela erfarenheter, istället för att reagera med ryggmärgen.

”Därför blev utmaningen i gruppen att bli experter på motstånd, genom att lära, iaktta och dela erfarenheter, i stället för att reagera med ryggmärgen.”

Vi försökte sätta in motståndet i en lärcykel: Någon gör något eller säger något. Jag iakttar och försöker se vad som händer. Därefter reflekterar jag. Då kan förståelse och lärande komma. Det var utmanande och svårt men också spännande, att se på motstånd som något intressant och lärorikt.

Men motstånd kan också vara brutalt och hänsynslöst och då behöva mötas mycket bestämt.

Flera av oss har upplevt motstånd, många gånger på ett obehagligt sätt: vi har kanske blivit förlöjligade eller osynliggjorda. Men det är skillnad på upplevelse och erfarenhet. För att upplevelser ska bli till erfarenhet behöver de bearbetas.

## 2. Vad skapar motstånd?

Gruppen inventerade sina erfarenheter för att lära av dem. Frågor som ”Vad skapar motstånd?” och ”Vad hjälper mot motstånd?” startade en diskussion om vad motstånd är. Ibland kan motstånd vara utstuderat och hänsynslöst och ibland kan det vara ett tecken på intresse:

## Vad skapar motstånd - en översikt

Rädsla för förändring

Okunskap skapar rädsla (om man är rädd för att misslyckas, vågar man inte försöka)

Bristande delaktighet (delaktighet är en grundbult för att trivas, utvecklas och vilja göra en insats)

Tempo - det går för snabbt

Motstånd mot något som är befogat, det kan vara något ogenomtänkt som inte borde införas

Motstånd mot för snäva perspektiv där nyttan med en förändring inte blir tydlig

Jämställdhet mer låg status. Motstånd mot att höja statusen

"Förfluten smärta" - jobbiga erfarenheter från det förflutna som gör sig påminda. Något i nuet påminner om det gamla som väcks till liv. Ofta utan att motståndaren själv förstår varför.

Skilda värdegrunder och referenser - så här har vi aldrig gjort

Bristande motivation

Bekvämlighet

Konferensen Samtal pågår om jämställda arbetsplatser.

### Vad hjälper mot motstånd?

Kommunikation, respekt och öppenhet är viktiga ledstjärnor som hjälp mot motstånd, menade deltagarna. Lyssna och bemöt de känslor som människor ger uttryck för. Låt processen ta tid och det behöver finnas tid till att bearbeta olika förändringar. Information brister ofta, människor känner sig inte delaktiga om de inte får information om kommande förändringar.

Andra idéer på vad som kan hjälpa mot motstånd: bryt mönster och utse/rekrytera kvinnor respektive män till oväntade positioner. Byt perspektiv på motstånd, från resultat till experiment och lärande. Bara att byta perspektiv ger helt andra möjligheter att möta och hantera olika former av motstånd, menade flera.

Ibland kan ett annat sätt vara att agera underjordiskt eller möta motstånd med list. Värner Rydénskolans bildande av det öppna jämställda spelbolaget (avsnitt 6, detta kapitel) är ett exempel på ett listigt sätt att möta motstånd på.

”Jag har ett ständigt tillgängligt studieobjekt: mig själv!” utropade en av de manliga deltagarna. Dagen inspirerade och gav helt nya perspektiv i gruppen.

För att bli expert på motstånd kan det hjälpa att skriva motståndsdagbok för att fördjupa sin egen förståelse av hur motstånd fungerar i förhållande till förändring. Dessutom användes teorier om kön för att förstå de spänningsfält som en förändringsledare kan gå in i – både inom sig själv och i relationer på arbetsplatsen.

## 3. Teater som kunskapssökande lek

Vi använde teater för att arbeta med motstånd. Utifrån egna upplevelser och erfarenheter i gruppen kom olika berättelser om motstånd eller farhågor om motstånd fram. Då kan forumteater vara mycket användbar.

På forumteatern spelas en historia upp, utifrån en verklig berättelse med ett eländigt slut. Det kan vara någon som blir utsatt eller förtryckt av andra. Poängen är att stoppa berättelsen och tillsammans söka alternativa handlingar i situationen. Man kan göra forumspel om allt som känns angeläget, som rasism, våld, mobbning eller kvinnoförtryck.

Forumspel är en teaterform där huvudrollen flyttas till publiken, och i en gemensam lek undersöks ett förtrycks mekanismer och olika handlingsalternativ. Forumteaterns etik är att stoppa förtrycket. Man byter helt enkelt ut den



”Hon hade märkt att ju mer hon förknippades med jämställdhetsarbete på arbetsplatsen, desto färre män bjöd upp henne när det var personalfest.”

utsatta/förtryckta och prövar andra sätt att bemöta det svåra.

Flera av deltagarna tog upp situationer som såg ungefär likadana ut: förändringsledaren ska tala om jämställdhet på arbetsplatsen, kanske på ett personalmöte. Han eller hon möts av motstånd. Motståndet kan visas på olika sätt: likgiltighet, att andra sitter och viskar när man pratar… Hur gör man för att hantera motståndet? Allt det prövades i forumspelen.

Det gav utrymme för skratt och nya tankar och en glädje i att spela teater tillsammans. En slutsats av forumspelen var att det är bra med mindre grupper när jämställdhetsfrågor ska diskuteras eller presenteras. Där går det lättare att kommunicera och människor blir mer delaktiga och tar mer ansvar för situationen.

## 4. Egna berättelser av motstånd

Metoderna för att lära om motstånd kändes mer långsiktigt hållbara jämfört med att få tips av en föreläsare eller konsult. Nu skapades kunskap om motstånd i gruppen och

framför allt: motstånd placerades inte utanför individerna, utan reflektionen över det egna motståndet blev lika viktigt för förståelsen av motstånd.

”Jag blir inte uppbjuden på dans längre”, sa en av deltagarna. Hon hade märkt att ju mer hon förknippades med jämställdhetsarbete på arbetsplatsen, desto färre män bjöd upp henne när det var personalfest. Det var en symbolisk bild och blev inledningen på ett samtal om hur synliga förändringsledarna var beredda att vara i de här frågorna. Hur långt vill jag gå för att utmana strukturer? (se vidare i kapitel 3, Att göra kön). En annan kvinna sa direkt att själv var hon inte beredd att utmana sin organisation så mycket att hon inte längre ”blir uppbjuden”.

### Männen fick tv på rummet

Ett annat exempel: en kvinnlig deltagare berättade att hon ställs utanför en del sammanhang på jobbet. Historier som kan kopplas till kön skickas via datorn till alla utom till henne. Hon förstod att begreppet jämställdhet var mycket mer laddat än hon tänkt på tidigare.

En annan kvinnlig deltagare hade varit på konferens med jobbet och av någon anledning bodde männen i en del av konferensgården och kvinnorna i en annan. I ”männens” del fanns tv och radio på rummen, vilket saknades i kvinnornas del. I receptionen menade man att så länge ingen klagar går det bra. Det vill säga; kvinnor klagar inte men det gör män så därför får männen de rummen.

Jolanta Laskowski, Värner Rydénskolan, Malmö.

### Jämställdhetspolis som alltid ska tycka

Ytterligare en kvinna berättade att hon känner sig lite som en ”outsider”, att människor sneglar på henne och så fort något sägs eller görs som har med kön att göra så tänker eller säger de ”jaha, vad ska hon säga nu då?” Hon kände att blivit hon en sorts polis. Den bilden kände många igen, att allt som har med kön att göra kopplas till förändringsledaren, vilken kan ge honom/henne en utsatt roll. En situation som gjord för att bearbetas i forumteatern.

### Chefen, det är en HAN

En chef i ett av nätverken ville veta mer om sökandens föreställningar kopplade till ledarskap och kön. Vid en omgång anställningsintervjuer hade hon frågat de sökande: ”Vad utmärker en god ledare?” Det var enbart män som sökt jobbet och alla talade om att HAN är sån och HAN är sån när de beskrev den goda ledaren. Och där satt HON, kvinna och chef! Ingen av de sökande tänkte tydligen på det.

Den kvinnliga chefen blev intervjuad i Dagens Industri och talade mycket om jämställdhet. Inte ett ord av det kom med i tidningen. Artiklar om kvinnor som utses till höga chefspositioner handlar ofta om hur det är att vara kvinna, inte om hur det är att vara chef. Det är så tydligt, menade de kvinnliga förändringsledarna, att då är man annorlunda, något annat än normen.

## 5. Könet på förändringsledaren spelar roll

När nätverken arbetat under ett drygt år, träffades 45 av deltagarna för att utbyta erfarenheter. En fråga handlade om



”Artiklar om kvinnor som utses till höga chefspositioner handlar ofta om hur det är att vara kvinna, inte om hur det är att vara chef.”

vilket motstånd de mött och vad de lärt sig. Arbetet gjordes först i könsblandade grupper och därefter i könsuppdelade grupper. Intressanta skillnader visade sig i rapporteringen. De kvinnliga förändringsledarna rapporterade med ord som: förlöjligande, förminskande, avundsjuka, härskartekniker, aggressivitet och personliga påhopp. (De så kallade härskarteknikerna har utvecklats av Berit Åhs och diskuterats i de olika nätverken. Kvinnorna beskrev en utsatthet i rollen som förändringsledare.)

Inget av de orden fanns med i de manliga förändringsledarnas rapporter. Vad de hade gemensamt var: ”Folk lyssnar mer på manliga kollegor”, ”Jag har haft svårt att hantera mitt eget motstånd och utmana min egen bekvämlighet”. Männen talade med andra ord om att det största motståndet var det egna motståndet, den egna bekvämligheten av att känna sig privilegierad och att ”vi har det ju så bra”. Det gemen-

Konferensen Samtal pågår om jämställda arbetsplatser.

samma motståndet som alla grupperna upplevt var ”tidsbrist, okunskap och att frågan har låg prioritet”. Vilket kön förändringsledaren har spelar med andra ord en stor roll. Med tanke på hur olika villkoren ser ut för en manlig eller kvinnlig förändringsledare är en viktig slutsats att en del av den reflekterande tiden för samtal bör vara könsuppdelad. Annars blir det lätt så att villkoren inte blir synliga som strukturella utan upplevs som personliga.

Det är inte en enstaka kvinna som har utsatts, utan det finns ett motstånd mot kvinnor i ledande positioner, vare sig de är chefer eller förändringsledare. Det är mönster som behöver sökas i samhället och dess organisationer.



”...sånt skit har hon tid att hålla på med.”

### Olika bemötanden i samma organisation

Så här beskriver Ulf Gustavsson i Pajala vad som hände bara han kom in i ett rum:

– Man blir förändringsledare även om man ingenting gör, bara genom att vara inblandad i jämställdhetsarbetet. Bara för att jag finns i närheten dyker jämställdhet titt som tätt upp i diskussioner ”just det, du är ju här!” Genom att de ser mig händer det olika saker.

Det är en väldigt annorlunda bild som Ulf Gustavsson ger jämfört med många kvinnors berättelser. Han har inte blivit förlöjligad, osynliggjord eller respektlöst bemött, något som många kvinnor vittnat om.

– Nej inte alls. Ingenting sånt, trots att jag befinner mig i Knapsu-land. Vi har ju till och med ett särskilt ord för detta, som är väl etablerat, men jag har inte alls mött den sortens motstånd. Motståndet kommer i stället som oförståelse eller okunskap, inget har varit personligt riktat mot mig, fortsätter han.

Elisa Kesti har en annan bild av bemötande, trots att hon befinner sig i samma jämställdhetsgrupp:

– Arbetsledare som till exempel behövt få tag på mig när jag varit på nätverksträffarna har gett mig gliringar som ”sånt skit har hon tid att hålla på med”. Eller när jag framhåller jämställdhet kan jag mötas av ”jaja, nu har du sagt det om jämställdhet också”. Det blir inte sakligt, utan man klap-

par på mig som ett barn: ”Visst, visst du har rätt”. Så har de inte behandlat Ulf.

”Knapsu” är tornedalskans ord för det omanliga, fjolliga, feminina. Att vara knapsu är att inte vara en riktig karl. (Ett extremt tydligt sätt att göra kön på, apropå kapitel 3.)

Elisa Kesti ger ett exempel.

– I ytterbyarna är det svårt med personal till äldreomsorgen. Läkarna kan säga ”det är konstigt att det inte går att skaka fram tanter som tar hand om det här”. Då måste jag säga ifrån och tala om att ”det är överskott på karlar här i Pajala, det måste ju finnas några karlar som tar hand om det här”. Då är diskussionen slut.

Hon är ändå nöjd med att hon har sagt ifrån och reagerat på den nedsättande attityden mot kvinnor.

– På sätt och vis kommer jag häva mig vidare även om de hoppar på mig. Så har det varit länge och jag kommer inte att ge mig. Nu vill jag prata och funderar på om jag inte skulle kunna göra värderingsövningar även privat!

## 6. Några exempel på motståndshantering i praktiken

Under tiden som nätverken träffades, hände ständigt saker i jämställdhetsarbetet på arbetsplatserna. Ibland handlade det om stöd från människor men det kunde också vara i form av motstånd.

Ett tydligt exempel stod jämställdhetsgruppen vid Värner Rydénskolan för.

Vid andra träffen berättade gruppen (Ann-Sofie Ahlberg, Jolanta Laskowski, Kristina Maly och Leon Nawrot) att de gjort en bokhörna med jämställdhetsmaterial placerat i personalrummet. Det tog inte lång tid förrän det låg ett leksaksskelett bland böckerna, vilket gruppen uppfattade som ett motstånd. Det fanns ett starkt motstånd i början men gruppen jobbade vidare. Bland annat ordnade den sociala evenemang, som ett par resor till Polen. De gick runt och uppmuntrade alla anställda på arbetsplatsen att följa med och stora grupper deltog. Resorna gav arbetskamraterna möjlighet till samtal och att lära känna varandra bättre.

### Det öppna och jämställda spelbolaget

Detta är en historia om motståndshantering men även om att göra kön, även den från Värner Rydénskolan. En enkät visade att många hade upplevelser av kränkande beteenden och homofobi. Den gjorde att jämställdhetsgruppen aktivt började arbeta med det mentala klimatet på arbetsplatsen. Resultatet av enkäten spreds via samtal på arbetsplatsträffar.

Anett Abbor-Kax, Alfta Compontent, Alfta.

Leon Nawrot, Värner Rydénskolan, Malmö.



För att bryta upp de grupperingar som skapade motstånd mot jämställdhet tog gruppen initiativ till att möblera om i personalrummet. Det skapade nya sociala mönster och nya kontakter togs, genom att soffhörnan som alltid härbärgerade samma grupp försvann och bröt upp en gammal vana. Under ett lov återställdes den gamla möbleringen, men gruppen gav sig inte utan möblerade om igen.

På skolan har det länge funnits ett spelbolag. Det var manliga lärarkollegor som spelade på V75. Bolaget var slutet, man tog inte in nya medlemmar annat än via personliga förfrågningar. Leon Nawrot fick en gång frågan om han ville bli ”vikarie” i den slutna mansgruppen, han skulle få ersätta en av de ordinarie spelarna som skulle delta i en längre kompetensutveckling. När den ordinarie spelaren kom tillbaka, skulle han få lämna gruppen. Leon tackade nej till erbjudandet.

I stället föddes andra idéer. Jämställdhetsgruppen bestämde sig för att skapa en positiv motpol till den stängda gruppen. De talade med några städerskor som de visste kunde mycket om trav. En lista sattes upp i personalrummet, där alla som ville vara med bjöds in. Insatserna kunde variera – till skillnad från den slutna gruppen där samma summa och samma personer var inblandade. Den nya gruppen döptes till *Det öppna jämställda V75-bolaget.* Andra gången de tippade vann de 19 000 kronor. Inte nog med att både kvinnor och män var är välkomna till spelbolaget, utan all personal – inte bara lärare – kan delta. I dag placeras inte skelett på jämställdhetsgruppens material, utan gruppen har tvärtom utvidgats, målen har blivit hela skolans handlingsplan och

”Ofta är det en grupp av män som anger koden för hur en man ska vara på arbetsplatsen. De kan ha många passiva hejaklackar både bland kvinnor och män.”

gruppen spelar en stor social roll på skolan. Läs mer om skolan i kapitel 9 Några nedslag på arbetsplatserna.

### Påverkade samspelet mellan alla

Det verkar vara vanligt med sådana olika slag av grupper på arbetsplatser och intressant att se vilken roll gruppen spelar i hur kön görs. Olika informella grupper i organisationer medverkar till att en viss ordning bekräftas eller kan ifrågasättas (se kapitel 3, Att göra kön). Gruppen i det här fallet spelade troligen en aktiv roll i hur manlighet gjordes, genom att bara vissa män fick tillträde. Det är ett sätt att skapa kön genom att utesluta vissa typer av ”manlighet”.

Arbetsplatsgruppen hade ett motstånd framför sig i form av en grupp som uttryckte sig mycket negativt om jämställdhetsarbetet. Frågan var: Vad göra med detta motstånd? Det första de hade lärt sig, att kommunicera, menade de inte var möjligt. Att ge upp för att motståndet var för starkt, var inte heller aktuellt (alltså att låta kulturen och klimatet sättas av den lilla gruppen). Leon Nawrot talar om ”genusregim” i samband med spelbolaget, som ett kön som härskar på ett särskilt sätt:



– Genusregim kan se olika ut på olika arbetsplatser, säger han. Ofta är det en grupp av män som anger koden för hur en man ska vara på arbetsplatsen. De kan ha många passiva hejaklackar både bland kvinnor och män.

En informell grupp kan spela en stark roll i att prägla de attityder som till exempel uttrycktes gentemot förändringsarbetet. Det krävs en stark ledning för att inte den informella gruppen fullständigt ska styra arbetsplatsen, menar Leon Nawrot.

### Öppenhet och gemenskap i stället

Genom att starta ett eget alternativ, en konkurrerande värdeskapande grupp, påverkades hela klimatet och maktrelationerna i personalgruppen. Jämställdhetsgruppen uppfattades av många som en grupp som stod för sammanhållning, öppenhet och gemenskap. Det innebar att den roll som mansgruppen tidigare haft starkt försvagades, eftersom relationerna i varje grupp är ett samspel. Om en ny grupp bildas, påverkas andra grupper.

– För två år sedan var jämställdhet något många skrattade åt, berättar Jolanta Laskowski. Det har förändrats. I mitt arbetslag slängdes ironiska kommentarer hit och dit. Så är det inte längre. Det är en process som pågår mellan människor. Vi har samtalat och samtalat. Fler och fler tar emot bollen och lyfter jämställdhet som en viktig fråga.

– Sedan tror jag att vi förknippas med rättvisa, fortsätter Ann-Sofie Ahlberg. Folk kommer till oss med något som de har reagerat på som orättvist och de vill att jämställdhetsgruppen ska reagera på.

### Gå med motståndet

Ett annat exempel på motståndshantering: i en organisation skulle en jämställdhetsansvarig utses. Förändringsledaren föreslog sig själv eftersom hon kunde frågan och var intresserad. Mötesordföranden föreslog i stället Axel, en ung man i lokalen. Han hade visserligen inga kunskaper i frågan, men förelogs ändå som jämställdhetsansvarig av ordföranden.

– Visst! Om han är intresserad och vill göra det jobbet, då backar jag upp honom! replikerade förändringsledaren, själv 50+.

Axel var dock inte alls intresserad av ”sånt trams” som jämställdhet.

– Jaha, suckade mötesordföranden, då har vi bara ett förslag. Så blev det som den kvinnliga förändringsledaren ville. Genom att gå med motståndet, fanns det ingenting för motståndet att fästa tag i!



KAPITEL 6

# Användbara mål

## 1. Kriterier för användbara mål

Mål är ett bra verktyg. I Norrbotten ansåg gruppen att mål ger drivkrafter, mål visar vart vi är på väg, ger fokus, samlar resurser, lyfter oss om målen är bra och skapar delaktighet om vi har samma mål. Mål är viktiga och de var en stor del av arbetet och processen i nätverken.

Efter den undersökande fasen, som pågick minst sex månader, var det dags att gå in i genomförandefasen. Den inleddes med en period av målarbete, som ledde till en handlingsplan/jämställdhetsplan som förändringsarbetet skulle vägledas av.

Den undersökande fasen hjälpte till att svara på frågan: *Var är vi?* Målarbetet gav svar på frågan: *Vart ska vi?*

I nätverken har vi lagt ner mycket arbete på att försöka formulera mål, fundera tillsammans och formulera igen. Arbetet har böljat fram och tillbaka. I början var det svårt att formulera visioner och hålla fast vid föreställningar om hur något kan vara annorlunda. Mot slutet handlade det om att vara uthållig med att göra en vision konkret. I metodboken beskrivs målarbetet (med det menar jag kriterier för mål och mätpunkter, de tidsbestämda och utvärderingsbara avstämningspunkter som ska visa att vi är på rätt väg, i

metodbokens kapitel 7, steg 4). Viktiga utgångspunkter i målarbetet var att hitta mål som kunde engagera och beröra människorna på arbetsplatsen. Målen skulle vara realistiska men utmanande. De skulle vara tydliga.

Målen får gärna handla om förändrade beteenden. ”Hur vill vi att samspelet på arbetsplatsen ska förändras?” är en möjlig fråga för en handlingsplan. Flera av arbetsplatserna har mål om ett öppet samtalsklimat, delaktighet och omsorg om varandra. Mätpunkterna kan då handla om att utvärdera om beteenden har förändrats. Ett bra exempel på mätpunkt fick vi i Norrbottens nätverk av Susanne Spik från Sirges sameby. Hon berättade att ett projekt ”Kvinna i sameby” pågått innan vårt nätverksarbete börjat.

Vid den senaste renmärkningen la hon märke till att flickorna och kvinnorna utförde sysslor som pojkar eller män brukar göra och att flickorna/kvinnorna tog en annan roll. Hon trodde själv att det var ett direkt resultat av projektet. Det är en utmärkt mätpunkt att kunna mäta hur människor beter sig annorlunda, i det här fallet mindre könsmärkt.



## Kriterier för användbara mål:

- ✓ Tydliga
- ✓ Realistiska
- ✓ Utmanande

## Kriterier för mätpunkter till målen:

- ✓ Tidsbestämda
- ✓ Utvärderingsbara

Redan i metodboken beskrivs de vedermödor som den första gruppen gick igenom, men också fleras tillfredsställelse efter att ha kämpat sig igenom uppmaningen att BORRA VIDARE, som användes mycket ofta: Vad ska bli annorlunda? Varför har ni formulerat det målet? Finns det andra sätt att nå målet? har varit några av de återkommande frågorna i nätverken.

## 2. Städmani satsade på att inte nöja sig

Behovet av att vara flera från varje arbetsplats var stort. Arbetet med målen pågick till stora delar mellan nätverksträffarna och därför har det spelat stor roll vilket stöd och engagemang som funnits i arbetsplatsgrupperna. Ett exempel på en grupp som inte gav sig, utan ”borrade och borrade tills vi ville slänga varandra i Gavleån” var Städmani. De ville göra målen och mätpunkterna så genomtänkta och tydliga som möjligt.

Närvaron vid nätverksträffarna har sett olika ut, och det är lätt att jämställdhet hamnar långt ner på prioriteringslistan även för en förändringsledare. Men Städmanis tre deltagare har kommit i ur och skur, även när det varit problem på hemmaplan.

– Det här kostar ju företaget pengar, då får vi se till att få ut något av det också! säger Barbro Byström som förklaring till den höga närvaron.

– Vi har prioriterat och räknar med att få nytta av jämställdhetsarbetet. Jag ser allting långsiktigt, fortsätter Camilla Westman. Jag har fått insikter och blivit tydligare. Målarbetet har givit mig mycket, personligen. Jag tror det var när vi diskuterade målen som jag själv fick upp ögonen. Genom att borra vidare och inte ge sig, har jag själv förstått något om hur viktigt det är att vara tydlig och att vilja något.

– Camilla har helt klart blivit en bättre chef, säger Barbro Byström.

Målet i nätverken var att formulera cirka tio förändringsmål, med mätpunkter och aktiviteter. Det var ett krävande arbete.

På Städmani träffades arbetsplatsgruppen regelbundet och två timmar varje gång. I början sköttes arbetet på kvällar, efter arbetstid. När de insåg hur trötta de var organiserade de om mötena till eftermiddagar. De gjorde ett kontrakt med spelregler i gruppen som hjälpte dem att prioritera jämställdhetssträvandena och ta gemensamt ansvar. De förde protokoll över mötena.

Barbro Byström, Carina Nilsson och Camilla Westman, Städmani i Gävle.

”Vi jobbade verkligen på att våga prata, respektera varandras åsikter och lyssna. Och att inte ge sig, utan borra vidare. Det blir inte bra mål om man slätar över.”

– Vi borrade och borrade och Barbro är väldigt bra på att fånga upp det som sägs och hitta bra formuleringar, säger Camilla Westman.

– Vi hade prestationsångest, fyller Barbro Byström i. Vi kände att vi inte kunde komma till nästa nätverksträff utan att ha gjort något och det drev oss framåt. Nätverksgruppen är ju så bra, man känner sig hemma och där finns en öppenhet, så då ville man bidra.

De beskriver hur de arbetade fram idéer på förändringar och formulerade dessa till mål. Sedan satt de och ”borrade” i målet, genom att vända ut och in på det och ställa frågor som granskade målet ordentligt.

Nätverksträffarna hölls främst i Gävle, men även i Söderhamn för att de arbetsplatser som befann sig längre norrut inte skulle behöva åka så långt. Carina Nilsson berättar att de tre såg till att träffas minst en gång mellan nätverksträffarna.

– Vi hade verkligen ett givande och intensivt målarbete. De bästa sakerna kom vi på i bilen från Söderhamn till Gävle, efter våra träffar! Camilla körde och vi satt och borrade i målen. Vi skrev och ändrade under bilresan, fortsätter hon.

Genom att de har olika roller i företaget kom mycket viktiga synpunkter upp. Carina Nilsson städar, Barbro Byström är arbetsledare och Camilla Westman driver företaget. Blandningen i arbetsplatsgruppen gjorde att de tänkte i olika banor och det var mycket produktivt, det är alla överens om.

– Vi jobbade verkligen på att våga prata, respektera varandras åsikter och lyssna. Och att inte ge sig, utan borra vidare, säger Camilla Westman. Det blir inte bra mål om man slätar över.

Nästa steg var att de tre förändringsledarna höll i varsin grupp på arbetet för att prata om målen och jämställdhetsarbetet.

## 3. Björkhagsskolan mitt i sitt målarbete

Björkhagsskolans Mari Richardsson skickade ett mejl och beskrev gruppens målarbete:

”Vi har i dag jobbat hårt med mål och nöjdrummet känns väldigt bekvämt. Jag tror vi klämde in oss allihop i det rummet i dag. Det känns skönt att gå på lov och känna så här.”

– Vi har utgått från kartläggningen när vi jobbat med målen, att hitta mål som handlar om frågor som kom fram i våra undersökningar, berättar Tomas Widholm.

– Det var intressant att försöka göra om resultat till mål! säger Ulla-Carin Lindström-Ahlén. Först fick vi borra i kartläggningens resultat och analysera det tillsammans. Men att sedan ta ett steg till och formulera mål som ska förändra resultatet, det var en spännande process.

Tommy Johansson berättar hur gruppen hade en rolig och intensiv dag, där alla skrev lappar med möjliga förändringsmål och satte upp på väggen. Sedan sorterades lapparna efter olika teman.

– Vi var alldeles rödblommiga när vi skrev alla lapparna och klistrade upp, vi var fulla av energi! säger Ulla-Carin Lindström-Ahlén och alla skrattar igenkännande.

Följande mål arbetade gruppen fram den dagen:

- Vår skolas organisation och personalens attityder fungerar gentemot eleverna som trovärdig förebild för ett jämställt arbetsliv.
- På den här arbetsplatsen erbjuds kvinnor och män samma möjligheter till kompetensutveckling.
- På den här skolan känner man sig välkommen när man är här och saknad när man är borta.
- På den här arbetsplatsen är arbetsliv förenligt med familjeliv.
- Könsfördelningen i skolans ansvarsgrupper ska vara jämställd.
- På den här arbetsplatsen tas olika typer av kompetenser till vara, synliggörs och värdesätts.
- På den här skolan kommer kvinnor och män till tals på lika villkor.
- Skolan ska vara fri från sexuella trakasserier.
- Skolan ska sträva mot en jämn könsfördelning på programmen.
- På den här arbetsplatsen tillämpas ”lika lön för likvärdigt arbete”.

Mätpunkter och aktiviteter för att stödja målen ska göras. Därefter ska den skapade handlingsplanen diskuteras och förankras på hela arbetsplatsen.



## 4. Några metoder i målarbetet

Målarbetet pågick under andra halvan av nätverkens arbete. Mycket skedde ju i de arbetsplatsvisa grupperna mellan nätverkens träffar. Vi arbetade på flera olika sätt med målen, till exempel vernissage, ”coaching” och målverkstad.

Starten i målarbetet var utbildningsdagar, där deltagarna fick verktyg att använda i det kommande arbetet. I nätverken jobbade deltagarna med att formulera mål, att uppfylla kriterierna och framför allt att skilja på mål och aktivitet.

När målen och mätpunkterna var klara, hängde vi upp dem på väggen. Med tårta, ballonger och hurrarop firade vi att ett viktigt arbete hade gjorts i arbetsplatsgrupperna. Det var viktigt – och roligt – att fira varandra.

Det blev ett ”målvernissage” där deltagarna kunde gå runt och fundera och inspireras av varandras arbeten. Sedan arbetade vi gemensamt med varje arbetsplats i taget. Vid vernissagen hade ungefär ett år av projekttiden gått, grupperna hade träffats ett tiotal gånger och byggt relationer, gjort undersökningar och lyssnat på teori om kön. Med kunskap om hur tufft det kan vara att driva jämställdhetsfrågor är det lätt att formulera mål som inte stör någon. I ett av nätverken fanns en arbetsplatsgrupp som bestod av kvinnliga deltagare från en starkt mansdominerad arbetsplats. De hade formulerat mål som inte svarade mot de behov som kommit fram i deras undersökning.

– Är det inte möjligt för er att sätta målen högre än så? undrade de andra nätverkskollegorna.

Processen blev inte helt bekväm. Med hjälp av de andra deltagarna kunde de se vad de själva blundat för: hur de

Suzanne Vallin, Itoc i Perstorp

"Man blir hemmablind, det var bra att ta upp målen och tänka med andra!"

omedvetet hade formulerat mål som inte utmanade kulturen, som de ju egentligen ville förändra. Vi såg alla hur lätt det är att undvika att utmana den rådande ordningen. Kvinnorna gick tillbaka och reviderade sin handlingsplan. De satsade också på att utöka jämställdhetsgruppen så den kom att bestå av lika många män som kvinnor. Från början fanns inga intresserade män och inte heller en ledning som uppmuntrade män att delta i ett arbete för en jämställd arbetsplats. Det förändrades efter ett tag, inte minst genom kvinnornas arbete.

## Grupper som bollplank till varandra

En annan metod som användes var att i arbetsplatsblandade grupper ge varandra återkoppling på handlingsplanerna. Varje arbetsplats fick trettio minuter i tvärgrupperna. De fick berätta om handlingsplanen och få de andras kommentarer, idéer och frågor på arbetet.

Metoden var mycket uppskattad av deltagarna, framför allt att få prata om problem och idéer med människor som kom från helt andra arbetsplatser. Diskussionerna ledde till flera ändringar och nya idéer till handlingsplanerna. Några deltagares kommentarer:

”Man blir hemmablind, det var bra att ta upp målen och tänka med andra!”

”Man får hjälp att se möjligheter och inte vika för motstånd som man själv kanske sitter lite fast i på den egna arbetsplatsen.”

”Det var bra att få säga högt vad man har gjort, nyttigt att lyfta frågorna och tänka tillsammans i gruppen.”

### Målverkstad

Metoderna användes i den ordning som de redovisas här. Första mötet med de andras mål var vernissagen. Gruppstödet gavs under den tid som handlingsplanerna utarbetades, med såväl mål och mätpunkter som aktiviteter för att nå målen.

När arbetsplatsgrupperna hade börjat genomföra sina handlingsplaner och stött på svårigheter var det dags för Målverkstad. Varje arbetsplats bestämde vilket mål de ville ha nätverkets hjälp med och vilken sorts hjälp de önskade av nätverkets deltagare.

Därefter delades nätverket upp i mindre grupper med en representant från arbetsplatsen i varje grupp, för att få så många idéer och så hög delaktighet som möjligt. Sedan pratade hela nätverket och summerade kommentarer och idéer. Särskilt fick deltagarna från den aktuella arbetsplatsen berätta vilka nya tankar de fått och hur de kunde använda dem.

Målverkstaden förutsatte att förändringsledarna prövat något som de ville ha hjälp med eller utveckla, så de behöver ha hållit på en tid för att ha användning för metoden. Alla nätverk hann inte med målverkstad. I Gävleborg förlängdes projektet med sex månader och det innebar att vi jobbade med målverkstad flera gånger.

Städmani ville till exempel ha hjälp med sitt mål om en jämställdhetspolicy. De ville få hjälp att tänka hur en policy kan utarbetas med stor delaktighet, vad den kan innehålla och hur detta skulle kunna göras i förhållande till samtalsgrupper, målarbete och klimatundersökningar. Nätverket satte sig i mindre grupper och arbetade både med metod och med innehåll för en jämställdhetspolicy.

### Fler kvinnor till verkstan

Acab ville ha hjälp med sitt mål om att rekrytera fler kvinnor. En maskinoperatör skulle rekryteras och i den närliggande skolan fanns inte en enda flicka. Det fanns heller inga kvinnor hos arbetsförmedlingen som sökte, berättade Anett Abbor-Kax och Per-Erik Forslund från arbetsplatsgruppen. Företaget har haft information på arbetsförmedlingen där företagets två kvinnliga svetsare varit med.

– Men de är anställda som svetsare, inte som informatörer, menade Per-Erik Forslund. De måste ju vilja vara ute och prata.

Olika idéer föddes i nätverket. En var att göra en utbildning i samarbete med arbetsförmedlingen, med hälften kvinnor och hälften män. Jeanette Magnusson från länsarbetsnämnden berättade att hon har märkt att det verkligen finns undersköterskor till exempel, som vill söka arbete inom industrin. Någon föreslog att företaget kunde ta kontakt med flickor redan på högstadiet, något som det stora industriföretaget Sandvik har gjort. Man diskuterade arbetsförmedlingens

roll. Är det så att arbetsförmedlarna styr genom sina egna värderingar, så att endast pojkar eller män kommer på studiebesök, för att vägledarna inte tycker att jobbet passar kvinnor?

– Det finns en risk för det, svarade Pirkko Jonsson och Jeanette Magnusson från länsarbetsnämnden. Det är den stora frågan för oss och det vi jobbar med i våra mål för länsarbetsnämnden: Hur sorterar vi? Hur ser våra blinda fläckar ut?

Samtalet fortsatte med frågor om hur kvinnor och män reagerar på arbetsmiljön, såväl den fysiska som den psykosociala. I ett stort jämställdhetsprojekt i Jämtlands län ("Jämställdhet och lönsamhet") har flera mansdominerade företag bestämt sig för att aktivt rekrytera kvinnor. Detta sker främst av överlevnadsskäl, länet avfolkas och industrin behöver kunna rekrytera från hela befolkningen. Man förstod att arbetsplatserna behövde förbättra såväl den fysiska som psykosociala arbetsmiljön för att kunna attrahera kvinnor, vilket bland annat innebar att motverka sexuella trakasserier.

– I Edsbyn där jag bor, där har alla flickor utom fyra i min dotters klass flyttat. Men alla pojkarna är kvar, berättar Marie Alftberg från Konsum Gävleborg.

Anett Abbor-Kax och Per-Erik Forslund fick idéer till att titta på det bemötande företaget ger omvärlden ur ett könsperspektiv. Hur bemöts en kund till exempel? Hur ser platsannonser ut? Skulle man kunna rikta annonser och säga att man gärna ser kvinnliga sökanden?

Pirkko Jonsson såg som en möjlighet att arbetsförmedlingen och Acab kunde driva ett gemensamt projekt med hänvisning till det nationella målet om att bryta den könsuppdelade arbetsmarknaden.

Pirkko Jonsson, Länsarbetsnämnden Gävleborg.

– Det som ni på Acab pratar om är precis det som vi vill göra, fortsatte Jeanette Magnusson. Förändra beteenden och bryta mönster.

JämO:s handläggare talar ibland om att mansdominerade branscher borde marknadsföra sig som "familjevänliga". Många industrijobb är mindre utslitande än arbeten inom vård och omsorg. De är ofta bättre betalda och det går många gånger bättre att förena familjeliv och förvärvsarbete. Sandvik har en egen skola, och har sagt att hälften av nyrekryteringarna ska vara flickor. En annan idé var att ta in okvalificerade sommarjobbare som får en chans att stanna och utbildas inom företaget.

Anett Abbor-Kax och Per-Erik Forslund resonerade om att de skulle kunna anpassa en platsannons, där Acab visar

”Vi ska ha en bra miljö, vi ska ha roligt på jobbet och vi har en tydlig värdegrund. Det kommer folk att reagera på!”

vilket företag det är och vilken värdegrund företaget står för. Dessutom har en kvinnlig platschef rekryterats och det kändes mycket bra, för hon stödjer arbetet. Jämställdhet blir mer och mer ett ansikte utåt.

– Använd det i marknadsföringen, uppmanade Camilla Westman. Vi ska ha en bra miljö, vi ska ha roligt på jobbet och vi har en tydlig värdegrund. Det kommer folk att reagera på!

Per-Erik Forslund var i början tveksam till att marknadsföra jämställdhet, men ändrade sig under samtalets gång (se även sidan 73, om manlig norm).

Några kommentarer efter målverkstaden om både Acabs och Städmanis mål:

– Jag har fått verktyg att ta med hem. Vi har stirrat oss blinda på arbetsförmedlingen och att den inte fungerar som vi vill. Nu ska vi börja jobba. Det ska inte finnas en kvinna i Ovanåkers kommun som inte söker jobb på Acab! sa Per-Erik Forslund glatt.

– Det har varit så spännande, givit energi och tankar för oss att arbeta vidare med. Nu har vi fått idéer till gemensamma projekt, sa Pirkko Jonsson.

– Bra idéer kring policy! Men att vi skulle kunna rikta oss till arbetslösa och inte bara till skolan, det var nog det största, tyckte Anett Abbor-Kax.



– Vi har fått många idéer och börjat tänka i andra banor igen på Städmani, sa Camilla Westman. Det här är ju systematiskt arbetsmiljöarbete!

Marie Alftberg från Konsum fick flera idéer till sitt jämställdhetsarbete. På Konsum finns visserligen både kvinnor och män, men män är oftare chefer och kvinnor jobbar i butik.

Barbro Byström från Städmani och Jonas Sundqvist från länsarbetsnämnden diskuterade olika möjligheter med en temadag om städyrket på arbetsförmedlingen.

Målverkstaden ledde till ett gemensamt lärande och idéutbyte. Diskussionerna om könsmärkta arbeten, normer och könsuppdelad arbetsmarknad fördes konkret och via den verklighet som deltagarna lever i. Deltagarna hjälpte varandra att hitta flera handlingsvägar där det kändes svårt att bryta mönster.

Efter att ha arbetat i fyra grupper med mål och handlingsplaner, har jag lärt mig flera saker. Att formulera användbara mål är svårt, och det är inte säkert att de blir så skarpa som man önskar. Det krävs mycket stöd och tid för att göra dem så bra som möjligt, något som utvecklades med Målverkstaden till exempel. Trots att det tar mycket tid som kan läggas på andra saker, tycker jag det är värt den tiden och energin. Processen i sig är användbar, för att den hjälper till att fokusera vad det är som ska bli annorlunda. Det är också en röd tråd som gör förändringsarbetet konkret. Målen blev en struktur att hänga upp processen på, också i hur deltagarna gav varandra stöd med sina handlingsplaner.

KAPITEL 7

# Nätverk 1+1+1 = 4

”Nätverksträffarna kändes viktigast för mig. Vi kände i början att ’vi fixar inte det här, vi kan inte’. Men sedan, när vi träffade de andra vid nätverksträffarna, så kände de ju likadant. Vi fick stöd och kunde förstå att vi har gjort flera utvecklande saker som vi inte tänkt på. Man blev peppad och åkte ifrån nätverksträffarna full med idéer. Man blir också nyfiken på de andra arbetsplatserna och vi planerar till exempel ett studiebesök till ett av sjukhemmen.”
*Maj-Lis Larsson, vårdare vid ett gruppboende,*
*Husie Stadsdelsförvaltning i Malmö*

## Metoder för ett bra samarbete

Att vara ett nätverk med människor från olika arbetsplatser, med olika erfarenheter och perspektiv, var mycket inspirerande och betydelsefullt. Återkoppling från andra områden och branscher gav både energi och nya perspektiv. Dessutom spelade nätverken en stor roll, för att hjälpa varandra att orka fortsätta, som Maj-Lis Larsson säger ovan.

Vi la ner mycket energi på att grupperna skulle kunna spela en viktig roll för varandra. I föregående kapitel om målarbetet beskrevs hur deltagarna på olika sätt kunde ge varandra stöd och hjälp med målarbete och handlingspla-

Från vänster: Jolanta Laskowski, Kristina Maly och Leon Nawrot, Värner Rydén-skolan i Malmö.

”På vår arbetsplats formulerade vi ett samtals-kontrakt, där vi bestämde spelregler vid samtal. När det finns spelregler är det lättare att ta upp problem.”

ner. I arbetet med Målverkstaden, var en förutsättning för det som hände ett eget arbete, tillit till och förväntningar på varandra. När en grupp har kommit så långt, att de verkligen kan spela en viktig roll för varandra, som under Målverkstaden, det är då den ”magiska formeln” 1+1+1 = 4 kan bli verklighet. Eftersom nätverken bestod av ”grupper i gruppen”, främst arbetsplatsvisa grupper, kunde ett dynamiskt arbete ske som innebar att vi för det mesta arbetade i blandade grupper men även arbetsplatsvis när det behövdes.

### Spelregler

Vi gjorde spelregler – både för själva nätverkens arbete men även i varje arbetsplatsgrupp. Flera menade att det var viktigt att även de mindre grupperna gjorde sina spelregler. Reglerna hjälpte till om man tog dem på allvar och gick tillbaka för att se att de efterlevdes.

Tydliga och uttalade regler skapade trygga relationer därför att man visste vad som gällde. Annars skapas lätt osynliga, outtalade förväntningar eller regler som tolkas på olika sätt.



Utgångspunkten för att bestämma regler är förstås gruppens syfte, en gemensam uppfattning om vad den ska åstadkomma. Därefter finns det vissa punkter som det är bra att tänka på: Vilka frågor hör hemma i gruppen? Vilka är med och vilket mandat har de? Hur tas beslut? Hur ser vi på informationsspridning – vem har ansvar för att ta kontakt? Tider? Reglerna kan gälla allt från mobiltelefoner till tystnadsplikt vid delade förtroenden, det som behövs för att stärka gruppens syfte.

– På vår arbetsplats formulerade vi ett samtalskontrakt, där vi bestämde spelregler vid samtal. När det finns spelregler är det lättare att ta upp problem, berättar Gertrud Fayad från Fosie församling i Malmö.

Orsaken var att arbetsplatsgruppen ansåg att respekten och uppmärksamheten för varandra på arbetsplatsen behövde öka och spelreglerna var en hjälp att nå det. En gång i månaden tog personalen fram spelreglerna och diskuterade om de följts och om något behövde utvecklas.

### Gruppen skärskådade sina egna normer

De olika arbetsplatserna hade olika ambitionsnivåer och stora skillnader på vilka möjligheter som gavs av arbetsgivaren. Här fanns allt från mycket hög prioritet – chefen var med själv i flera fall – till arbetsplatser där deltagare endast fick gå på nätverksträffarna och inte lägga ner tid mellan träffarna. I en grupp störde de olika nivåerna väldigt mycket, därför att närvaron var så ojämn att det påverkade alla i gruppen.

Då samtalade vi om normer och spelregler mitt under

processen. Alla fick fundera, individuellt och i grupp, på vad gruppens funktion skulle vara. Sedan fortsatte processen med att försöka klarlägga vilka normer som utvecklats i gruppen och om de stämde överens med individernas behov. Behöver några spelregler läggas till för att gruppen ska kunna spela den roll som deltagarna önskat?

Det kan vara obehagligt att ”skärskåda” gruppens funktion i halvtid som vi gjorde, men det visade sig vara mycket användbart med viktiga slutsatser som kom fram. Lite provocerande kan man säga att normen ”här kommer man och går som man vill” gällde, fast gruppen inte tyckte det var ok med en sådan norm. I stället höjdes kraven och förväntningar på nätverksmedlemmarna att prioritera träffarna och att hålla de gemensamma spelreglerna.

### Ett bokstavligt manfall

De flesta nätverksdeltagare har varit kvinnor. När de 45 förändringsledarna träffades gemensamt, var bara tolv av dem män, runt en fjärdedel. I det nätverk som hade flest män, även där bara en tredjedel, så kunde vi konstatera att den bilden förändrades i slutet av projekttiden när nästan två år hade gått. En man hade bytt arbetsgivare och därmed slutat i nätverket, en man fick inte längre lägga ner arbetstid på jämställdhetsarbetet och för flera fanns olika skäl till hög frånvaro. Vi pratade om det för att tydliggöra att det knappast är en slump att männen har betydligt högre frånvaro än kvinnorna. Ibland kan humor hjälpa: ”Manfallet är mycket bokstavligt i den här gruppen” sa någon. Det är en viktig del av att sammansvetsa en grupp; att prata om det uppenbara, det som alla ser och som behöver komma på bordet och kommenteras eller bearbetas.

Det inträffade naturligtvis också andra förändringar under projekttiden som påverkade grupperna. Det var särskilt markant i Skåne när en hel arbetsplatsgrupp lämnade nätverket, därför att företaget sa upp de flesta anställda och det var osäkert om det skulle överleva. Fyra deltagare lämnade nätverket och det utlöste starka känslor. De som blev kvar på företaget hade ändå kontakt med flera andra individer i gruppen.

### Tränade coachning med varandra

I boken beskrivs olika metoder som syftar till ett bra samarbete och personlig utveckling. Vi har använt Fritt flöde, Laget runt, Bollplank i grupp, Coachning, fria samtal i grupp om angelägna frågor, Livslinjen och värderingsövningar.

En metod vi använde var coachning, som också är ett sätt att träna sitt förändringsledarskap, sin förmåga att vara synlig och aktiv med andra.

Nätverket delades upp i grupper om tre. I varje grupp fanns tre roller och alla skulle pröva alla: coach, huvudperson och observatör. Varje person fick 15 minuter i fokus.

Temat kunde vara: ”Vad är mina nästa steg som förändringsledare?” eller ”Hur ska jag *leva* värderingen jämställdhet i mitt liv framöver?”

Metod

## Att coacha varandra

Dela upp er i grupper om tre.
Det finns tre roller och alla prövar alla:

> Coach
> Huvudperson
> Observatör

Varje person får 15 minuter i fokus, till att reflektera över ett tema som ”vad är mina nästa steg som förändringsledare?”

Coachen assisterar huvudpersonen med frågor, förtydliganden och utmaningar.

Observatören observerar och antecknar.

Fem minuter avsätts därefter till ett lärande om coachningen. Observatören säger vad som fungerade bra och det fylls efteråt i av de två andra. Sedan byter alla roller och börjar om.

Coachens roll är mer aktiv än i Fritt flöde: den som coachar assisterar huvudpersonen med frågor, förtydliganden, utmaningar. Observatören observerar och säger ingenting under coachningen, men iakttar och antecknar. När en kvart har gått avsätts fem minuter till ett samtal om vad som hände. Observatören säger vad som fungerade bra och det fylls i efteråt av de två andra. Sedan byter alla roller och börjar om.

Detta strikt formaliserade arbetssätt tyckte flera var bra, men svårt. Vi använde metoden i slutet av projekttiden, då det fanns en större trygghet och deltagarna hade lärt känna varandra mer. Metoden innebar en praktisk träning i att vara förändringsledare vilket bland annat innebar att kunna vara aktiv som lyssnare och kommunikatör.

### Fortsatta nätverkskontakter

En del deltagare i nätverken kommer även i fortsättningen att ha informell kontakt med varandra. Vissa deltagare ses i olika jämställdhetssammanhang; som nätverket i Norrbotten där flera har träffats i nya konstellationer.

I Gävleborg har nätverkets medlemmar bestämt sig för en mer formell fortsättning där tydliga spelregler ska garan-

Nätverket JAG – Jämställda arbetsplatser i Gävleborg. Förändringsledare från Sandviken Energi AB, Länsarbetsnämnden, Alfta Component AB, Städmani AB samt Konsum Gävleborg.

”Motorn för förändringsarbetet var i jämställdhetsdiskussioner med de andra arbetsplatserna. När vi gjorde värderingsövningar märkte jag att någonting verkligen hände. Jag visste att enbart föreläsningar inte är bra. Här fick jag upplevelsen att något kan förändras.”

tera att fortsättningen inte rinner ut i sanden. Genom att gruppen fick en förlängning på sex månader menade flera att arbetet fördjupades och gav så mycket att det var självklart med en fortsättning. Därför vill man fortsätta, fast EU-pengar och projekttid är slut.

Gruppen har bestämt sig för att fortsätta vara ett nätverk för jämställda arbetsplatser i Gävleborgs län. De ska turas om att vara värdar för nätverksträffarna, och på så sätt besöka varandras arbetsplatser. Det ska finnas en ledare för träffarna, som har en assisterande stödperson. Den personens uppgift är att kalla gruppen, hålla kontakt med värden för nästa träff och ta ansvar för upplägget av nätverksträffen. Ledarskapet får gärna rotera, men det är viktigt att ha ett uttalat ledarskap. Gruppen kommer att träffas minst en dag/kvartal men det kan bli oftare om det finns behov. Medlemmarna i nätverket planerar att använda de metoder som vi använt i projektet (Coachning, Laget runt, Fritt flöde, Bollplank, Verkstad). Det blir ett självorganiserat nätverk för jämställda arbetsplatser.



### Nätverk bra form för förändring

När de började i nätverket för jämställda arbetsplatser trodde varken Ulf Gustavsson eller Elisa Kesti från Pajala kommun att de skulle vara så synliga som förändringsledare eller tänka så stort (läs hur de bygger en organisation för jämställdhetsintegrering i Pajala kommun, kapitel 9). Elisa Kesti säger att det var stödet i nätverket och de nya kunskaperna som gjorde att hon tog en aktiv roll.

– Vi har ju något konkret att ge till våra arbetskamrater, kunskap och metoden som vi själva har fått i nätverket, fortsätter hon. Motorn för förändringsarbetet var i jämställdhetsdiskussioner med de andra arbetsplatserna. När vi gjorde värderingsövningar märkte jag att någonting verkligen hände. Jag visste att enbart föreläsningar inte är bra. Här fick jag upplevelsen att något kan förändras.

Den här boken visar vilken kraft en grupp kan ha. Deltagarna har haft mycket glädje av varandra och har gemensamt gjort det möjligt att lära, ge stöd och utvecklas – inte minst personligt.

När de 45 förändringsledarna från tre nätverk och en skola träffades och delade upplevelser och erfarenheter av jämställdhetsarbetet, var det med stort engagemang. Genom den gemensamma basen kunde denna rätt stora grupp stråla samman och fungera mycket effektivt tillsammans. En slutsats för mig är att nätverk är en mycket bra form för att driva förändringsarbete. Men en grupp fungerar inte bara för att ett antal människor kommer samman. Det krävs arbete för att skapa öppenhet, lärande och det stöd som många av deltagarna berättat om.

Karin Vilhelmsson, Norrbottens flygflottilj, tar emot diplom för ett arbete på väg mot den jämställda arbetsplatsen.



KAPITEL 8

# Den egna resan

Det finns många starka berättelser om vad som under projektet hänt oss alla – som individer eller i grupper. Därför ett eget kapitel på temat.

## 1. Förändringsledare delade sina tankar & känslor

När mellan ett och två år gått av projekttiden träffades alla tre nätverken i Gävleborg för att utbyta erfarenheter. Björkhagsskolan i Hofors deltog också, för att de arbetade på ett liknande sätt. De erfarenheter som kom fram under dagen finns beskrivna på flera ställen i den här boken. Vad som var slående var vilken glädje det var att komma samman med så många människor som strävade åt samma håll: en jämställd arbetsplats. Redan efter en timme satt 45 deltagare i intensiva gruppsamtal, pratade och lyssnade.

I nätverken arbetade vi efter devisen: ”För att leda förändring för andra, måste jag börja med att leda förändring i mig själv”. Det tog sig ett konkret uttryck när förändringsledarna träffades:

”Nätverket har betytt så mycket, helt klart har det varit och är en personlig resa för mig. En helt annan värld har öppnat sig.”

”Jag har fått mycket kunskap och inspiration i gruppen

”Då märker jag att om man vågar stå upp för något, så dyker folk upp omkring en som tycker som jag.”

och det har hjälpt förändringsprocessen i mig själv.”

”Det har ibland nästan varit chockartat att vara med i gruppen. Jag trodde jag visste var både jag och min arbetsplats stod men så mycket har vänts upp och ner. Jag kan reflektera på ett helt annat sätt i dag. Det är så bra att ha nätverk!”

”Det inger verkligen hopp att träffas så här och se att förändring är möjlig. Vi berättar alla om liknande mönster och problem.”

### ”Förändrad som människa”

Deltagarna arbetade i mindre grupper och diskuterade den egna utvecklingen:



”Jag har fått ett nytt tänkande”

”Jag har större förståelse för förändringsarbete, att det tar tid och kraft”

”Min självinsikt har ökat”

”Jag reflekterar mer”

”Jag ser jämställdhet överallt – har nya visioner och insikter”

”Gemenskapen i nätverket har bara blivit större och större”

”Det har funnits personlig utveckling under hela processen”

”Jag har en ökad medvetenhet om hur vi förhåller oss till varandra på arbetsplatsen”

”Jag tycker det är tungt ämne, med deprimerande kunskap”

”Jag har bättre självförtroende i jämställdhetsfrågan”

”Jag har blivit en bättre förälder”

”Jag har blivit tuffare”

”Jag har blivit mer och mer bräcklig”

”Man växer som människa”

”Jag vill ha ännu mer kunskap”

”Jag väljer numera oftare dialog än konfrontation”

## 2. Ann-Sofie Ahlberg, Leon Nawrot, Jolanta Laskowski och Kristina Maly

Deltagarna från Värner Rydénskolan i det skånska nätverket bestod av fyra personer. Efter att nätverksarbetet pågått i två år har gruppen på skolan utökats till nio personer och ett mycket aktivt jämställdhetsarbete pågår (se kapitel 9). Här samtalar de om sin personliga utveckling.

*Kristina Maly*: För mig är det en utmaning som inte tar slut, jag har utvecklat egenskaper som jag inte hade tidigare. Jag sitter inte tyst längre utan säger ifrån när något inte stämmer. Det gjorde jag sällan tidigare. Flera reagerar och tycker jag har blivit kaxig. Det gäller framför allt män.

*Ann-Sofie Ahlberg*: Jag är inte längre rädd att människor ska bli arga. Jag är här för barnen och jag bryr mig inte om vad andra tycker. Det här står jag för. Då märker jag att om man vågar stå upp för något, så dyker folk upp omkring en som tycker som jag.

*Kristina Maly*: Jag har blivit inspirerad att läsa feministiska böcker och känner igen det som jag har burit på länge. Nu vet jag vad jag pratar om och kan argumentera även privat. Kunskaperna är så viktiga.

*Ann-Sofie Ahlberg*: Jag börjar förstå att människor är rädda. Jätterädda. Vågar man bryta lite isar och säga sanningar blir många arga och ledsna. Förvånansvärt många som jag tidigare tyckte ganska illa om har jag nu kommit närmare! Jag har lärt mig mycket om motstånd och att det ofta handlar om rädsla. Jag står på mig, allt fler lyssnar på mig och jag får min vilja igenom mer och mer, men det är lite jobbigt också. En ny situation.



*Leon Nawrot*: Jag blev arg när någon sa att jag måste vänta i 20 år men jag har insett att jag nog får ha tålamod. En person på Lärarhögskolan sa att vi som vill följa alla vackra mål som finns i läroplaner och andra dokument måste hitta varandra. Det går inte ensam, man måste vara flera i en sådan koloss som skolan är. Det har vi gjort i den här gruppen, vi har blivit starka och vi går i spetsen för en förändring. Vi litar på varandra och vet att det som sägs mellan oss stannar i rummet. Kärnan är att vi vill förändring även om vi tycker olika – och det gör vi! Men vi kan mötas. Gruppen betyder oerhört mycket för mig. Jag känner mig inte längre otillräcklig och har blivit mycket kaxigare.

*Jolanta Laskowski*: Jag har lärt mig så mycket och blivit så påverkad. Först trodde jag att jag var blind, men sedan förstod jag att jag inte ville se – det är en stor skillnad. Åh, vilken bra arbetsplats, tänkte jag tidigare. Jag som invandrare hamnade i en roll som gick ut på att nicka och var glad och positiv. Tidigare tog jag väldigt lite utrymme, nu tar jag stort utrymme. Jag har bemötts positivt även om jag också ser att många reagerar på mitt nya sätt att vara. I nätverket var jag också rätt tyst i början men vårt sätt att sitta och prata och att öppet få berätta vad jag känner och ändå bli bemött med respekt, det var som terapi för mig! Mitt privatliv var så dåligt. Det har jag också förändrat. Jag är en annan människa jämfört med för två år sedan. En som vågar mer och har bättre självförtroende. Att läsa böcker är bra, man lär sig teori. Men praktik känns i kroppen! Jag har tränat den här förändringen, den sitter i mig, den går inte att glömma. Ingen kan ta det ifrån mig.

## 3. Carina Nilsson, Barbro Byström och Camilla Westman

De tre deltagarna från Städmani AB i nätverket i Gävleborg talar om hur var och en har förändrats.

*Barbro Byström*: Vi har alla förändrats som människor. Det tycker jag till och med att jag har gjort! Jag tänker mig för på ett annat sätt. Jag reagerar mer och jag läser artiklar. Jag såg en rubrik om att landstinget saknar en jämställdhetsplan. Och jag läste artikeln! Det hade jag inte gjort tidigare.

I början av projektet gjorde Barbro Byström allt för att inte vara med, men nu säger hon att hon aldrig kunnat föreställa sig den process som hon gått igenom.

Carina Nilsson känner igen sig.

*Carina Nilsson*: Jag var också motsträvig först. Det som hände för mig var att jag såg ett program på tv om genus! I tablån skulle jag inte ens ha lagt märke till det programmet förut. Och jag fattade ju vad de pratade om i och med det vi har gjort tillsammans.

Både Barbro Byström och Carina Nilsson pratar om att de blivit mer lyssnande, att de kan sitta tysta på ett sätt de inte gjorde förut.

*Barbro Byström*: Jag har lärt mig att lyssna och inte babbla oavbrutet. Vi har arbetat så mycket med aktivt lyssnande. Det är nytt för mig och Fritt flöde har givit mycket tycker jag.

(Fritt flöde kallas den metod när människor turas om att lyssna på varandra utan att diskutera, att vara en aktiv lyssnare på en person som reflekterar med sig själv).

Camilla Westman, Städmani, blir intervjuad av moderator Karin Alfredsson på konferensen Samtal pågår om jämställda arbetsplatser.

Barbro Byström vänder sig till Camilla Westman och säger att hon som chef har förändrats mycket; hon ställer motfrågor och lyssnar på ett annat sätt, bollar tillbaka och frågar efter orsaker.

*Camilla Westman*: Jag frågar ofta: Vad vinner du/vi på det? Den frågan använde vi ju i målarbetet. Jag ”borrar i jämställdhet”. Det blir jämställdhet hela tiden, vare sig det handlar om hockeytider, parkeringsplatser eller politik. Jag pratar om detta som värdegrundsfrågor med alla jag möter och det har smittat av sig. Jag hör hur folk i min närhet börjar använda mina ord. Jag har lärt massor och ser också hur lönsamt det kan vara. Det är en sådan kick!

Städmani har vuxit 30 procent sedan 2003. Företaget startade 1991 och har 27 anställda. År 2002 blev Camilla Westman utsedd till årets företagare i Gävle. Hon deltar i olika sammanhang och talar om städyrket.

## 4. Elisa Kesti, Jan Christensen och Monica Johansson

Tre deltagare i det norrbottniska nätverket berättar om sin utveckling. Elisa Kesti från Pajala kommun berättar om sin personliga förändring, att tidigare ha känt sig som någon som andra tycker synd om till att nu se jämställdhet som en legitim fråga.

*Elisa Kesti*: Jag tyckte jag var ensam om att reagera på orättvisor och ville inte vara den som folk kallar kvinnosakskvinna. Det har förändrats. Nu känner jag att det inte är något fel på mig och jag oroar mig inte för att folk ska tycka ”stackars kvinna” för att jag reagerar. Det har blivit legitimt. Andra har varit med och lyssnat och jag tänker inte längre att jag är den enda som ser orättvisor. Modellen Förändringens fyra rum har hjälpt mig att förstå vad som hände tidigare.

Jan Christensen var vd på Upkin, ett industriföretag som utbildade bland annat svetsare, på uppdrag av Länsarbetsnämnden i Norrbotten.

*Jan Christensen*: Länsarbetsnämnden började ställa jämställdhetskrav på företaget. Då gick jag med i nätverket för att lära mig mer, men jag var ärligt talat skeptisk och inte särskilt förväntansfull. Två år har gått sedan jag gick med i nätverket och det blev inte alls som jag hade tänkt mig. Gruppen var så bra, alla lyssnade på alla, det var roligt och positivt. Jag har påverkats och diskuterar numera ofta med vänner och bekanta vilken roll påverkan spelar för hur kvinnor och män är. De flesta tror ju att det handlar om gener. Jag har lärt mig mycket och tänker annorlunda kring de här frågorna! Sedan försöker jag tänka på hur jag förhåller mig

Jan Christensen, Norrbottensnätverket. Foto: Anna Bergström.

”Till slut vaknade jag och var rasande, så rasande att jag inte kunde somna om, varenda kroppsdel var spänd. Även om det var en tung upplevelse, var den natten ett slags genombrott för mig.”

till mina barn, så att de kan göra saker utan att det blir pojk- eller flickmärkt. Jag tror det har påverkat dem och deras val.

Upkin genomförde ett försök i en lärlingsutbildning. Gruppen hade en jämn könsfördelning och jämställdhet var en återkommande del i kursen. Hela personalen på Upkin involverades i utbildningen och samtal om jämställdhet. Dessutom lyftes jämställdhet som en ledstjärna för företaget, vid anställningsintervjuer fick de intervjuade veta att jämställdhet var viktigt för företaget och själva ge sin syn på frågan.

Nätverket i Norrbotten var en del av ett omfattande jämställdhetsprojekt som länsstyrelsen fortfarande, i december 2004, driver. Deltagarna har därför haft fördel av det stora projektet på flera olika sätt med träffar, stöd på arbetsplatser, föreläsningar, lösa nätverk och ett referensbibliotek om jämställdhetsfrågor. Monica Johansson från Pajala kommun (senare Haparanda kommun) gick till länsstyrelsen för att låna böcker och filmer från referensbiblioteket. Hon lånade hem en trave med böcker och såg flera filmer. Men den bok som förändrade henne på djupet var en av historieprofessorn Yvonne Hirdman: *Genus – om det stabilas föränderliga former* (2001, Liber).



*Monica Johansson*: Jag blev så otroligt ledsen först. Boken går tillbaka ett par tusen år och det blev så tydligt hur tankar om kvinnlighet som mindre värt än manlighet genomsyrar allt. Natten när jag läst ut boken drömde jag mycket. Jag såg sekvenser i mitt liv, det var som en film. Jag såg situationer där jag inte hade förstått vad som hänt men nu gjorde jag det. Det blev så genomgripande. Till slut vaknade jag och var rasande, så rasande att jag inte kunde somna om, varenda kroppsdel var spänd. Även om det var en tung upplevelse, var den natten ett slags genombrott för mig. Jag pratade med många om boken och alla tankar den hade väckt. Frågan om kön är hotfull. Det handlar om mig själv, mitt familjesystem och mina goda vänner. Det blir så nära! Frågorna bottnar nu i mig på ett annat sätt och jag ser det inte så personligt längre. Att bottna i den här frågan handlar om personlig utveckling. Den blandning som fanns i nätverket mellan en personlig utvecklingsprocess och en teoretisk kunskap var framgångsrik. Jag är så glad att jag var med.

## 5. Samtal pågår – en konferens där 45 personer tog ledaransvar

Den första dagens erfarenhetsdelning följdes av att alla 45 förändringsledare gemensamt åkte från Sandviken till Gävle. 100 personer hade anmält sig till spridningskonferensen ”Samtal pågår – jämställda arbetsplatser från Pajala till Malmö”.

– Det var en annorlunda konferens, sa många av deltagarna. Så hoppfull och engagerande.

Själv har jag deltagit i många jämställdhetskonferenser. För mig var detta den starkaste upplevelsen i ett liknande

”Hela salen var full med djupt koncentrerade smågruppssamtal som gjorde att många kunde lämna konferensen med en djup tillfredsställelse.”

sammanhang när de 45 förändringsledarna fulla med värme, glädje och energi spred sin kraft till dem som kom. Jag har aldrig varit med på en konferens där så många tagit ett ledaransvar – 45 personer och några till som på olika sätt bidrog till en konferens där titeln Samtal pågår blev väldigt bokstavlig. I workshops gjorde vi gemensamma värderingsövningar, talade om att vara förändringsledare, lyssnade på en föreläsning om att göra kön och hur det är att leva i förändring. I stora salen delade förändringsledare och forskare sina erfarenheter och tankar med konferensdeltagarna (se Bakgrund, information om konferensdokumentationen). Deltagarna kom från hela Gävleborgs län. Det var människor från företag, organisationer, projekt och forskargrupper. Flera av förändringsledarna hade arbetat hårt för deltagande från den egna arbetsplatsen. Konsum Gävleborgs hela ledningsgrupp var där. Chefer från Sandviken energi var där. Från Städmani deltog flera engagerade kvinnor i workshops.

Slutet var bäst! Alla samlades i stora salen för en avslutning. Förändringsledarna arbetade parvis och ledde gruppsamtal om dagen med cirka fem personer var. Hela salen var full med djupt koncentrerade smågruppssamtal som gjorde att många kunde lämna konferensen med en djup tillfredsställelse.



En av de medverkande forskarna, Lena Abrahamsson, sa: ”Jag tar med mig styrkan i att så här många människor möts. Det har varit en nerv och en intensitet i de här två dagarna som jag inte har upplevt på många konferenser. Titta bara på den kompetens som fanns i rummet när vi samtalade i små grupper. Det är skickligt att hålla koncentrationen och prata om det man ska prata om. Det är en demonstration av jämställdhetsarbete – så banalt är det och ändå så långt borta ute på arbetsplatserna. Den här konferensen är ett bevis på att det inte är kört, ni har genomfört en förändringsprocess”.

Den andra medverkande forskaren, Ewa Gunnarsson, sa att det inte är självklart att få människor i en grupp att arbeta så metodiskt och processinriktat som nätverken har gjort. Det är väldigt inspirerande, menade hon.

Många entusiastiska förändringsledare begav sig nöjda och trötta till Pajala, Malmö, Perstorp, Luleå, Hofors, Edsbyn och Söderhamn. Med många intryck, möten och samtal att bearbeta.

Ewa Gunnarsson, professor i arbetsvetenskap, medverkade på konferensen och med förändringsledarna.

KAPITEL 9

# Några nedslag på arbetsplatserna

## 1. Förbättrat klimat

Många av de medverkande arbetsplatserna har mål som handlar om värderingar som man vill ska prägla arbetsplatsen: öppet samtalsklimat och respekt för varandra. Andra mål kan vara kopplade till beteenden: att jämställdhetstänkande ska finnas med i alla områden och att föräldraledighet och familjeliv ska uppmuntras och underlättas.

När alla nätverken summerade vad som har hänt handlade svaren ofta om att jämställdhet blivit mer synligt och att frågan kom upp oftare:

”Frågan är väckt på arbetsplatsen. Tankar har väckts hos enskilda individer. Större nyfikenhet för jämställdhet på arbetet. Många aktiviteter i personalgruppen. Fler öppna ögon. Jämställdhetsarbete öppnar ögon och sinnen. Diskussion om härskartekniker, attityder och värderingar. Väckt medvetande. Startat processer.”

Eftersom målarbetet och handlingsplanen just påbörjats för de flesta, var det många som inte kunde säga hur och om målen blivit uppfyllda. Men några röster hördes ändå:

”Vi har fått en jämställdhetsplan som är ett levande dokument.”
”Utbildningar har startats i jämställdhet.”
”Vi har en mansgrupp i verksamheten.”
”En kvinnlig chef har anställts.”
”Utbildningar har genomförts för ledningen.”

## 2. I Pajala byggs en organisation för jämställdhet

En kommun är inte helt lätt att arbeta i, det blir tydligt när Elisa Kesti och Ulf Gustavsson berättar om sitt arbete i Pajala. Där finns en dubbel ledningsstruktur: dels alla tjänstemän med kommunchefen i toppen, dels den politiska ledningen med kommunalrådet i toppen. I första hand har de arbetat mot kommunchefen, eftersom en jämställd arbetsplats är en arbetsrättslig fråga och arbetsgivaransvaret ligger hos kommunchefen.

– Kommunchefen är högsta chef för tjänstemannaorganisationen, säger Ulf Gustavsson. Men ibland blir det ändå reaktioner från den politiska sidan. Beroende av vilka strider som utkämpas, kan man behöva ta ett steg bakåt för att kunna ta två steg framåt sedan.

De båda förändringsledarna genomförde tidigt en utbildningsdag i jämställdhet för chefer. Kommunchefen har gett tydligt stöd åt jämställdhetsarbetet, till exempel genom att själv delta på utbildningsdagen och kontakta de chefer som inte dök upp för att säga att de skulle komma.

Det blev en mycket uppskattad dag med tid för samtal om värderingar, aktivt lyssnande och ny kunskap om kön och jämställdhet (se även sidan 41). Efter hand växte tankarna om att bygga en hållbar jämställdhetsorganisation för kommunens alla verksamheter. Ett första viktigt steg var att ge en ordentlig grundutbildning i kön och jämställdhet.



”Då flyr inte kvinnorna Pajala kommun och gubbväldet kan upphöra.”

– Jag tror utbildningsinsatsen är jätteviktig, säger Ulf Gustavsson. Vi behöver fler som är medvetna och jobbar med frågan. Strategin är att bredda och nu ska 16 personer få en gedigen utbildning.

Gruppen ska få tio utbildningsdagar, vilket är mycket i en pressad kommun. Elisa Kesti och Ulf Gustavsson ansvarar för och genomför stora delar av utbildningen. Dessutom finns idéer om att medverka vid arbetsplatsträffar runt om i kommunen, göra värderingsövningar och samtala en timme eller två för att sätta i gång tankar.

Den struktur som gruppen nu bygger upp med målet att jämställdhet ska integreras i kommunens alla verksamheter, innebär att en jämställdhetsgrupp bildas inom varje nämndområde, till exempel området Kultur och fritid. Den centrala gruppen som Elisa Kesti och Ulf Gustavsson ingår i, ska finnas kvar för att hålla ihop arbetet. Den gruppen ska tänka på utveckling, strategier, lagstiftning, informationsbehov, nytt material med mera. Totalt ska det bli fyra jämställdhetsgrupper inklusive den ursprungliga.

– Vi har kommit i gång och skrivit spelregler med gruppen. Dessutom har vi börjat ringa in intressanta områden att kartlägga, säger Ulf Gustavsson.

– Det ska bli ringar på vattnet, fortsätter Elisa Kesti. En jämställd kommun! Då flyr inte kvinnorna Pajala kommun och gubbväldet kan upphöra.

– Jag tror att människor som är anställda i Pajala kommun om tio år kommer att må bättre än de skulle ha gjort utan projektet. Vi kommer att få bättre arbetsplatser som fungerar bättre och där problem uttalas och åtgärdas, menar Ulf Gustavsson.

Gruppen på 16 personer kan göra stor skillnad. När de har hunnit få verktyg och kunskaper kan de ge sig ut på arbetsplatsträffar. Om alla åker ut två gånger per termin, är bara det en stor insats: 32 arbetsplatssamtal om jämställdhet på ett halvår, resonerar de båda.

– Vi ska också vara en resurs för de olika arbetsplatserna och kunna erbjuda utbildningspaket, allt från några timmar till flera dagar, säger Ulf Gustavsson entusiastiskt.

Varken de eller jag har hört talas om en kommun som har fyra jämställdhetsgrupper, så får de arbeta vidare, samla på sig erfarenheter och metodkunskap lär jämställdhetsivrare så småningom vallfärda till Pajala.

– Redan nu är jämställdhetsfrågan oftare på tapeten, vi ser redan ett resultat av vårt arbete, säger Ulf Gustavsson.

Den tio dagar långa utbildningen genomförs under två år. Varje nämndområde ska utarbeta en handlingsplan för jämställdhet. Personerna som ska gå utbildningen ska vara intresserade och beredda att arbeta med förändrings- och utvecklingsarbete och ha en önskan att bidra till en mer jämställd arbetsplats. Minst en enhetschef från varje område ska delta. Utbildningsdagarna innehåller grundläggande



”Planerna för Pajala kommuns jämställdhetsarbete med målet att få många aktiva bärare kan bli ett imponerande brytande av censur.”

kunskaper om jämställdhet, jämställdhetsplan, lagstiftning, samtal om värderingar, målarbete och förändringsledarskap.

Elisa Kesti och Ulf Gustavsson blev mycket inspirerade av Förändringens fyra rum (kapitel 4), precis som många andra i nätverken. Den växande förståelsen för hur starkt kön är omgärdat av censur/förnekelse underlättade såväl val av strategier, behov av samtal och processer som perspektiv på vad som kan vara möjligt att förändra.

Ett aktivt jämställdhetsarbete innebär att man bryter censuren, man lyfter fram saker som tidigare har förnekats, förbisetts eller tystats ned. Planerna för Pajala kommuns jämställdhetsarbete med målet att få många aktiva bärare kan bli ett imponerande brytande av censur. Det kommer i så fall även att få effekter på andra områden, som också gärna förnekas eller marginaliseras (till exempel etnisk tillhörighet, sexuell läggning och ålder).

## 3. Jämställdhetsarbetet på Värner Rydénskolan växer

Värner Rydénskolan i Malmö hade en jämställdhetsdag som förändringsledarna genomförde när två år gått sedan projektets start. Hundra personer deltog under en dag med film, värderingsövningar, JämOs handbok om könsmobbning och

Lena Abrahamsson, docent i arbetsvetenskap, i samtal med förändringsledarna.

kränkande behandling. Dagen var upplagd som ett samtal och flera berättade om erfarenheter av kränkande särbehandling. I arbetslagen fanns upplevelser av härskartekniker och därför bjöds en teatergrupp in som gjort ett spel om härskartekniker. Pjäsen, som spelades av elever vid S:t Petriskolan i Malmö, fick utgöra grunden för samtalen inom personalgruppen. Förändringsledarna använde Fritt flöde, Laget runt och värderingsövningar för att underlätta samtalen.

Efter den dagen ville fler från personalgruppen vara med i jämställdhetsgruppen, som nu utökats från fyra till elva personer. Hälften av gruppen ska inrikta sig på pedagogrollen. Den andra halvan fortsätter att arbeta med personalfrågor.

– Om någon trodde att när projekttiden är slut för jämställdhetsprojektet, så blir det en dokumentation i en pärm, så trodde denna någon fel. Nu börjar vi bli farliga! säger Leon Nawrot med glimten i ögonen. Gruppen växer och



arbetet blir mer och mer synligt. Så länge vi är kvar, tänker vi vara som den irriterande fågeln i Kalle Ankas jul, den där som dyker upp överallt och hackar. Vi ger oss aldrig.

Teatern om härskartekniker och kränkande behandling var mycket uppskattad. Kristina Maly följde upp pjäsen och plockade ut information om härskartekniker från internet.

– Alla ville ha kopior om härskartekniker! berättar Kristina. Jämställdhetsgruppen förknippas också med roliga fester och resor till Polen. Det ska vara roligt också, mindre enkäter och mer samtal. Teatern var ju extra rolig för det var elever som spelade om ett viktigt ämne för personal.

Nu har jämställdhet blivit en ordinarie del av skolans arbete och målen som förändringsledarna utarbetade är antagna som handlingsplan för hela skolan.

Ann-Sofie Ahlberg berättar att hon tidigare kunde möta reaktioner när hon var på nätverksträffarna, för att de andra fick hålla i gång verksamheten medan hon ”åt gott och hade det bra på någon kursgård”.

– Men så var det en som sa ’Nu förstår jag vad ni gör och att det gynnar mig också’. Det var så skönt.

Kristina Maly sitter inte bara i jämställdhetsgruppen, hon har dessutom blivit facklig representant och jämställdhetsansvarig på förvaltningen i stadsdelen.

Sammanfattningsvis: Målen är antagna på hela skolan, jämställdhetsgruppen har vuxit och blivit en ordinarie del av verksamheten och de personliga resorna har varit berikande (kapitel 8). Dessutom har arbetet nått ut så att betydligt fler personalgrupper blivit representerade i gruppen och stödet från skolledningen har vuxit och är nu tydligt och klart.

## 4. Polarbröd utmanar könsmärkta sysslor

Polarbröd AB i Älvsbyn, ett av företagen i Norrbottensnätverket, har en policy: ”Vid Polarbröd har kvinnor och män samma förutsättningar att utvecklas i sina yrken och att utvecklas som människor.” Det är en värdegrund i företaget, som behöver bli handlingar. Dessutom är en stark värdegrund att bageriet ska spegla samhället och att man arbetar för att utmana könsmärkta sysslor.

Exempel på handlingar är att systematiskt utarbeta handlingsplaner vid varje bageri, planer som följs upp varje år. Lönekartläggning, en satsning på att få kvinnor att söka högre befattningar, att organisera arbetsgrupper med jämn könsfördelning och rekrytera underrepresenterat kön är några andra aktiviteter.

Käbi Norberg, Tomas Norén, Maria Göransson och Mikael Lundström, Polarbröd i Älvsbyn. Foto: Anna Bergström.



”Dessutom har de nu för första gången fler heltidsanställda än deltidsanställda.”

Förändringsledarna har formulerat mål för hur de vill gå till väga för att förändra att kön bestämmer var människor arbetar på Polarbröd. Dessutom ska Polarbröd uppfattas som ett jämställt företag – både av de anställda och av det omgivande samhället, av konsumenter och kunder. Där blir olika former av enkäter och klimatundersökningar viktiga för att se om jämställdhetsambitionerna går framåt och enligt planerna.

## 5. Små nedslag hos några till

**Konsum Gävleborg,** traditionellt med en struktur av att kvinnor arbetar i butik medan männen är chefer har nu fler kvinnliga butikschefer än någonsin tidigare, berättar Lars Almgren. Dessutom har de nu för första gången fler heltidsanställda än deltidsanställda, vilket är en mycket viktig jämställdhetsfråga: att kvinnodominerade branscher och områden präglas av ofrivilliga deltidstjänster hindrar jämställdheten.

**Fosie församling i Malmö** har fått en annorlunda syn på hur verksamheten ser ut. Både programutbudet och undervisningen för konfirmander har blivit mer jämställd.

– Det är viktigt att hitta några små och praktiska mål. Vi har gjort en teknikkurs för alla så att framför allt kvinnorna inte ska behöva haffa en av männen för att sätta på videon, berättar Gertrud Fayad. Kursen var också ett sätt att svetsa samman personalgruppen, den blev väldigt lyckad.

Karin Vilhelmsson (i mitten) med jämställdhetsgruppen på Norrbottens flygflottilj.

**Vid F 21 i Luleå** lyckades Karin Vilhelmsson, deltagare i nätverket, få ledningen att ägna en halv dag åt utbildning om jämställdhet. Inom det militära är det unikt att en ledningsgrupp fattar ett sådant beslut, berättar hon. I början av projektet var Karin Vilhelmsson ensam. Nu har jämställdhetsgruppen på F 21 utökats till sju medlemmar. Hon berättar att de satsar på utbildning och att de redan haft länspolismästaren Göran Lindberg som föreläsare. Luleå tekniska universitet har en föreläsningsserie om genusfrågor och hon har fått stabschefens godkännande att jämställdhetsgruppens medlemmar får delta i utbildningen på arbetstid.



**I Perstorp** har jämställdhetsarbetet spridit sig från Itoc AB till hela koncernen Perstorp AB. Suzanne Vallin, en av deltagarna i det skånska nätverket, har gjort enkäter och undersökningar och arbetat med mål och handlingsplaner för hela koncernen. Det började med Itoc som medverkande företag i nätverket. Hela personalen på Itoc har till exempel deltagit på en dags utbildning med värderingsövningar om kön och jämställdhet. Itoc är en del av den stora koncernen Perstorp.

**Acab AB** satsar på att utvecklas som en jämställd arbetsplats med fokus på att kunna kombinera förvärvsarbete och föräldraskap på ett bra sätt. Industriföretaget består av drygt 70 män och fem kvinnor. Framför allt har ambitionen inneburit utvecklandet av flexibla arbetstider och samarbete med en öppenhet för olika lösningar för att klara av alla skift som ska gå ihop. Per-Erik Forslund berättar att detta har blivit en värdegrund – att kunna kombinera arbete och föräldraskap, vilket innebär att många anstränger sig för att det ska bli en bra lösning för både företaget och familjen. Detta har lett till en öppnare attityd på företaget gentemot föräldraskap och att fler män tar ut föräldraledighet och dagar för vård av sjukt barn. Dessutom är metallklubben på företaget positiv till jämställdhetsarbetet som också har integrerats med skyddskommitténs arbete för att alltid finnas på dagordningen.

KAPITEL 10

# Några ord till nya förändringsledare

Nätverksmedlemmarna ger här några ord på vägen till dem som arbetar för en jämställd arbetsplats, eller skulle vilja göra det. Så här kan ett förändringsarbete underlättas och en arbetsgrupp byggas på arbetsplatsen.

- Vägra jobba ensam

Två är också för få, sa flera. Var en grupp. Bygg nätverk och stöd runt dig och er!

- Ledningen ska vara ett aktivt stöd

Det behövs tydliga signaler från ledningen om vilken roll ni har. Det behövs stöd i form av tid och resurser men även signaler ute på arbetsplatsen från ledningen. Ställ krav!

### Kontrakt

Rekryteringen till en jämställdhetsgrupp är väldigt viktig. Gör överenskommelser, med såväl deltagare som ledning om vad det är ni går in i, hur mycket tid det ska få ta, resurser och förväntningar med mera.

### Spelregler

Utarbeta spelregler i jämställdhetsgruppen, så att ni är överens om förväntningar och roller. Gör upp om närvaro till exempel, vad förväntar ni er av varandra?



En allmän uppmaning från förändringsledarna:

Ha tålamod, låt förändringsarbetet ta tid.

Bygg nätverk och hitta bollplank.

Våga bryta mönster.

Ta inte olika former av motstånd personligt.

Var beredd på motstånd.

Ha ett öppet sinne.

### Utveckla en grupp

I regel bestod arbetsplatsgruppen i nätverken av två till fyra personer. Förändringsledarna på Värner Rydénskolan menar att arbetsplatsgruppen spelade en oerhört stor roll för var och en i den. Det var tre faktorer, som till stor del gjorde att gruppen blev så kraftfull:

- Individerna i gruppen har förändrat sig själva.
- Gruppen har byggt tillit och trygghet. De har vuxit och prövat saker tillsammans. Dessutom har gruppens medlemmar tagit arbetet på allvar och haft en hög närvaro, både på nätverksträffarna och i gruppens eget arbete. Gruppen har också haft handledning och arbetat med hur de har det med varandra.
- Ledningens aktiva stöd.

Arbetsplatsgruppen från Pajala kommun bokade träffarna

långt i förväg och förväntade sig av varandra att arbetet prioriterades. Gruppen arbetade fram spelregler om respekt för varandra, tillit och vad som behålls inom gruppen. Arbetet med spelreglerna fick ta tid och alla kom till tals. De spelade en stor roll för att gruppen fungerat så bra, med regelbundna och välbesökta träffar. Ulf Gustavsson uppmanar nya förändringsledare:

– Man kan göra ett förändringsarbete på många olika sätt. Snegla inte för mycket på andra och olika modeller som man snor rakt upp och ner. Skräddarsy för din egen organisation.

Ytterligare några ord om att skapa en bra jämställdhetsgrupp på arbetsplatsen:

Ha respekt för varandra i gruppen.

Gör roliga saker med jämställdhetstema.

Det är viktigt med bra dialog och kommunikation i gruppen.

Jobba för delaktighet på arbetsplatsen.

Fokusera på målen och jobba målmedvetet.

Var en grupp! Bygg ett gäng!

Lars Almgren, Konsum Gävleborg.

# Presentation av arbetsplatserna och projekten

Nätverken består av några deltagare från varje medverkande arbetsplats, personer som vill agera förändringsledare i sina organisationer. I nätverken får deltagarna utbildning i kön och jämställdhet, verktyg för att bedriva förändringsarbete samt utvecklar stöd sinsemellan.

Förändringsledarna formulerar tidsbestämda och mätbara mål och beskrivningar av hur målen ska nås. En verktygslåda som är anpassad till jämställdhetsfrågor används. Arbetet är processinriktat och projekten arbetar aktivt med att förändra normer och skapa nya handlingsmönster.

De medverkande arbetsplatserna i tre nätverk:
Alfta component AB, Sandviken Energi, Länsarbetsnämnden, Konsum Gävleborg samt Städmani AB (Gävleborgs län).

Pajala kommun, Sirges sameby, Nutek Arjeplog, Polarbröd AB i Älvsbyn, Luleå kommun, Moderatkvinnorna Norrbotten och Norrbottens Flygflottilj (Norrbottens län).

Fosie församling, Värner Rydénskolan och Perstorp IT Operations Center AB (Skåne län).

+ Björkhagsskolan.

Björkhagsskolan i Hofors arbetar efter metodboken *Den jämställda arbetsplatsen*, men ingår inte i något av nätverken, utan är i stället en del av ett annat EU-projekt: ”Partnerskap för jämställdhet i Gävleborgs län”, ett projekt inom Equal.

### Många olika funktioner och sysslor

Nätverken i de olika regionerna har sett olika ut. I Skåne och Gävleborg har det varit tre till fyra personer från varje arbetsplats. Norrbottensgruppen hade i huvudsak också en sådan sammansättning, men i nätverket fanns även en handfull förändringsledare som själva representerade sin arbetsplats.

Förändringsledarna har olika sysslor och funktioner på sina respektive arbetsplatser, exempelvis vaktmästare, lärare, präst, pedagog, kanslist, platschef, handläggare, städerska, vårdare, butiksbiträde, vd, filmare, vägledare, chef, klubbordförande, renskötare, förskolelärare, föreningsordförande, sjuksköterska, bagare, svetsare, planeringsingenjör, kultur- och fritidschef samt produktionsledare.

### Om projekten, finansiering och projektägare

Följande tre jämställdhetsprojekt har gemensamt finansierat boken:

”Utveckling med jämställdhet”. Projektägare: Länsstyrelsen i Skåne. Växtkraft Mål 3, via ESF-rådet i Skåne.

”Jämställda arbetsplatser i Gävleborg, JAG” Projektägare: SIF Gävleborg. Växtkraft Mål 3, via ESF-rådet i Gävleborg.

”JA-projektet i Norrbotten” Projektägare: Länsstyrelsen i Norrbotten. EU Mål 1.



Löneassistent, vd, butiksbiträde, butikschef, affärsområdeschef, kartritare, städerska, produktionsledare, butikschef, planeringsingenjör, konsult, arbetsförmedlare, städledare, samordnare, handläggare, kultur- och fritidschef, renskötare, jämställdhetshandläggare, intendent, major, personalkonsulent, klubbordförande/facklig förtroendeman, platschef, projektledare, föreningsordförande, IT-ansvarig, präst, församlingspedagog, vaktmästare, kanslist, personalhandläggare

### Den första gruppen

Som nämnts är erfarenheterna som samlats i dessa tre projekt en fortsättning av den första gruppen, som startade i Skåne 1999. Fokus i den här boken ligger på de tre senare nätverken, men återkopplingar och paralleller har dragits till den första gruppen, därför en presentation av dem:

”Det hållbara företaget – med jämställdhet i fokus”. Projektägare: Länsstyrelsen i Skåne. Växtkraft Mål 4 + Växtkraft Mål 3, via ESF-rådet i Skåne.

De medverkande arbetsplatserna: Hällbo sjukhem, Rönnens förskola, Lindängehus förskola, Kärrstorpshemmet (sjukhem) samt Landålett (gruppboende, Husie stadsdel i Malmö).



# En bakgrund

Denna bok är berättelser från ett forsknings- och utvecklingsarbete för jämställda arbetsplatser som pågått i drygt fem år och som fortfarande, i december 2004, pågår.

1999 startades ett jämställdhetsprojekt i Skåne. Projektet kallades ”Det hållbara företaget – med jämställdhet i fokus” och formades som ett nätverk med människor från olika arbetsplatser. Deltagarna kom från fem olika arbetsplatser och arbetade med att kartlägga och analysera sina arbetsplatser ur ett könsperspektiv för att därefter skapa en handlingsplan för jämställdhet.

Syftet var även att pröva en modell för att arbeta med jämställdhet kopplad till en hållbar utveckling och att utveckla idén om en jämställdhetsmärkning, ett marknadsdrivet verktyg för jämställdhet. Projektet drevs av Länsstyrelsen i Skåne, tillsammans med Lunds universitet, LO och TCO inom ramen för ett EU-projekt (Växtkraft Mål 4 och Mål 3), stött av ESF-rådet i Skåne. Eva Amundsdotter, då för LO/TCO och Minna Gillberg, Lunds universitet, delade på projektledarskapet.

Nätverksmedlemmarna träffades under ett drygt år. Projektet fick i juni år 2001 en utmärkelse av EU-kommissionen och svenska ESF-rådet. Genom medel från Växtkraft Mål 3

gavs stöd att dokumentera projekt på olika sätt: projektledarna skrev rapporten ”Normativa förändringsprocesser – Det hållbara företaget med jämställdhet i fokus” som berättar om den prövade modellen och skeenden i nätverket. Projektledarna skrev även *Den jämställda arbetsplatsen – en metodbok*. Bokens syfte var att ge ett praktiskt stöd åt människor på arbetsplatser som vill arbeta för jämställdhet, då intresset för metoder, erfarenheter och konkreta tips att användas i jämställdhetsarbete är stort. I slutet av denna bakgrund finns mer information om material som producerats.

## Tre grupper i olika delar av Sverige

I september 2002, ett år efter att metodboken kommit, startar ett nytt nätverk i Skåne. Projektet ”Utveckling med jämställdhet” består då av deltagare från fyra arbetsplatser.

Bara några månader senare, i början av 2003, sätts två nya grupper i gång: JAG-projektet (jämställda arbetsplatser i Gävleborg) samt JA-projektet i Norrbotten (jämställda arbetsplatser) startar ett nätverk på liknande grund. Grupperna träffas under ett och ett halvt till två år. I varje grupp ingår flera personer från varje arbetsplats som ska kunna leda och driva ett förändringsarbete på hemmaplan. I slutet av 2003 sätter även en jämställdhetsgrupp på Björkhagsskolan i Hofors i gång med ett aktivt jämställdhetsarbete grundat på metodboken.

Det innebär att tre nya nätverk och en skola har arbetat och arbetar fortfarande med att utveckla den jämställda arbetsplatsen. Denna bok är en berättelse utifrån ett femtiotal människors vunna erfarenheter och en berättelse om hur



grupperna har arbetat, och därmed en uppföljning till metoderna som beskrivs i metodboken *Den jämställda arbetsplatsen*.

Minna Gillberg flyttade till Bryssel och arbetar vidare med hållbar utveckling. Jag har arbetat som projektledare/handledare i de tre nya nätverken, samt på Björkhagsskolan. Efter hand växte hos mig en önskan att fördjupa kunskaper om kön och organisation, om hur kön görs och vad som hjälper eller stjälper ett förändringsarbete. Jag läste genusvetenskap och skrev en c-uppsats om det första nätverket. Strax efter uppsatsen blev jag antagen som forskarstuderande vid institutionen för Arbetsvetenskap vid Luleå tekniska universitet, med kön och organisation som område.

I två av nätverken, Skåne och Norrbotten, har vi varit två handledare: Søren Holm, utvecklingskonsult och coach, har arbetat med att ge verktyg för förändringsarbete, medan min roll som genusvetare har varit att ge genusteori och återkoppla till kön i det vi gör – både i gruppen, på arbetsplatserna och teoretiskt.

Deltagarna i nätverken kallas förändringsledare. De har åtagit sig att initiera och driva förändringsprocesser på sin respektive arbetsplats. Därför ställdes förväntningar och krav på de deltagande att både vara fler från varje arbetsplats (två till fyra personer) och att ställa upp på tydliga krav om arbete mellan träffarna.

## Källor

Flera olika källor har använts till den här boken. Framför allt bildar fyra gruppintervjuer och anteckningar från ett stort antal dagar med förändringsledarna stommen till vad som berättas. Anteckningarna är från 10–16 tillfällen per grupp, där varje tillfälle bestått av en eller två heldagar. I det skånska nätverket fanns mer resurser, som inneburit flera tillfällen av handledning ute på respektive arbetsplats och även utbildningstillfällen på arbetsplatserna.

Jag har gjort en gruppintervju med en arbetsplats per nätverk och med jämställdhetsgruppen på Björkhagsskolan. Det hade förstås varit önskvärt att intervjua alla, men det har inte varit möjligt. Därför återkommer de fyra intervjuade arbetsplatserna i flera kapitel i boken, som är skriven efter teman och inte efter arbetsplats. Arbetsplatserna är Pajala kommun, Värner Rydénskolan i Malmö, Städmani AB i Gävle samt Björkhagsskolan i Hofors. Urvalet har gjorts av bokens referensgrupp, bestående av representanter från projektens ägare: Doris Thornlund för Norrbotten, Maria Skhiri för Gävleborg, Lillemor Dahlgren/Kajsa Öbrink och Kristina Molin-Hansson för Skåne. Under Resurspersoner till projekten kan du läsa hur du kan komma i kontakt med olika personer.

Dokumentation och anteckningar från två dagar i april år 2004, då många av förändringsledarna träffades, utgör också en viktig källa till denna bok. De kartläggningar av arbetsplatserna och måldokument som gjorts av arbetsplatsgrupperna är ytterligare inspirations- och källmaterial. Innehållet har dessutom diskuterats bland en del av nätverken samt av resurspersonerna, för att gemensamt hitta bärande delar i det utvecklingsarbete vi vill berätta om.

## Tidigare dokumentation

Följande skrifter, material och tidningar finns producerade om projekten:

*Normativa förändringsprocesser – Det hållbara företaget med jämställdhet i fokus*

Rapporten handlar om det första nätverket i Skåne. Skriven av Eva Amundsdotter och Minna Gillberg. Lunds universitet, Avdelningen för Rättssociologi, tel 046–222 88 10.

*Den jämställda arbetsplatsen – en metodbok*

En metodbok tänkt som en guide för jämställda arbetsplatser. Skriven av Eva Amundsdotter och Minna Gillberg (Bilda förlag, 2001). Två år senare kom en ny, reviderad upplaga (2003). Det året kom även boken ut som talbok (www.tpb.se). Ett ytterligare omtryck gjordes år 2004. www.bildaforlag.se

*Vi har ju inga karlar här… – om jämställdhetsbegreppets relevans för kvinnodominerade arbetsplatser*

Handlar om det första nätverket, som bestod av fem kvinnodominerade arbetsplatser inom vård och omsorg. C-uppsats i genusvetenskap av Eva Amundsdotter (Centrum för genusstudier, rapport nr 31, 2002) beställs via Centrum för genusstudier, Stockholms universitet, tel 08–16 22 22.

*Gör det jämt – att integrera jämställdhet i verksamheten*

En metodhandbok utgiven av regeringen år 2003. Där finns ett kapitel som beskriver modellen som användes i nätverken: Styr mot jämställdhet: jämställdhetsledningsmodellen.

system (s.22). Skriften kan laddas ner från www.regeringen.se gå vidare till näringsdepartementet, ansvarsfrågor, jämställdhet och slutligen jämställdhetsintegrering.

*Samtal pågår – jämställda arbetsplatser från Pajala till Malmö*

En dokumentation av en konferens i april 2004 om metoder och erfarenheter på väg mot jämställda arbetsplatser, hämtat från nätverken och Genuxprojektet vid Länsstyrelsen i Gävleborgs län. Beställ dokumentationen av sakkunnig i jämställdhet Carina Löfgren, Länsstyrelsen i Gävleborg, tel 026–17 11 16, e-post: carina.lofgren@x.lst.se

*JA-projektet i Norrbotten* har en hemsida, där det norrbottniska nätverket ingår: www.norrbotten.se/ja-projektet/

*Tidningen Mind* nr 2/2004 innehåller intervjuer och reportage från två av arbetsplatserna. Tidningen ges ut av Svenska ESF-rådet (www.esf.se).



# Resurspersoner att kontakta

Många personer har engagerat sig i de olika projekten, till exempel i styrgrupper. I följande förteckning över resurspersoner att kontakta, har de aktörer valts ut som följt projekten mest intensivt; projektledare, samordnare, konsult och projektägare.

**Doris Thornlund** arbetar som projektledare för JA-projektet i Norrbotten, Jämställda arbetsplatser. Norrbottensnätverket har varit en del av det större jämställdhetsprojektet. Hon arbetar på Länsstyrelsen i Norrbotten, e-post: doris.thornlund@bd.lst.se, tel 0920–960 00. www.bd.lst.se

**Kristina Molin-Hansson** arbetar som samordnare på ESF-rådet i Skåne (Europeiska socialfonden). Kristina Molin-Hansson har varit med från början då det första skånska jämställdhetsprojektet startade 1999. ESF-rådet i Skåne, e-post: kristina.molin-hansson@esf.se, tel 046–32 79 70. www.esf.se/skane

**Maria Skhiri** arbetar som samordnare på ESF-rådet i Gävleborg. Hon har följt nätverket JAG, ”Jämställda arbetsplatser i Gävleborg”. ESF-rådet i Gävleborg, e-post: maria.skhiri@esf.se, tel 0270–28 84 50 www.esf.se/gavleborg

**Kajsa Öbrink** arbetar som jämställdhetsdirektör vid Länsstyrelsen i Skåne, som är projektägare till ”Utveckling med jämställdhet”, nätverket i Skåne. Länsstyrelsen i Skåne, e-post: kajsa.obrink@m.lst.se, tel 040–25 20 00. www.m.lst.se

**Søren Holm** arbetar som coach och konsult i utvecklingsfrågor. Han har arbetat med två av nätverken; i Skåne och Norrbotten. Søren Holm medverkade även i det första skånska projektet och har bland annat skrivit om ledarrollen i förändringsprocesser samt om målarbetet i metodboken. Han arbetar med coaching, utbildning och konsultation för enskilda, ledare, grupper och organisationer. För mera information se www.sorenholm.se

**Eva Amundsdotter** projektledare/handledare för nätverken & Björkhagsskolan.

Hon är genusvetare och arbetar som jämställdhetskonsult och har tidigare arbetat med jämställdhetsfrågor på arbetsmarknadsdepartementet, LO samt TCO. Eva Amundsdotter är även forskarstuderande i arbetsvetenskap vid Luleå tekniska universitet med kön och organisation som område. E-post: amundsdotter@yahoo.com, mobiltelefon: 0733–10 94 34.