

Att göra rum – Erfarenheter från ett jämställdhetsprojekt

David Öborn Regin

Denna artikel bygger på en undersökning av ett omfattande jämställdhetsprojekt som enligt undersökningens deltagare haft en relativt direkt och genomgripande effekt inom organisationen där det genomförts. I artikeln analyseras projektets effekter, strategier och verktyg. Artikelns syfte är påvisa viktiga förutsättningar för jämställdhetsarbete och analysera de använda strategiernas relevans för jämställdhetsprojekt inom andra organisationer. Projektet förefaller framgångsrikt, varför det är intressant att studera närmare. Det är också genomfört i en ideell organisation som, jämfört med privat och offentlig sektor, är relativt utforskad mark i jämställdhetsfrågor.

Det offentliga Sverige har i decennier strävat efter en ökad jämställdhet mellan könen. I den politiska retoriken lyfts jämställdhet fram som en avgörande framtidsfråga (Gonäs m fl 2012, Regeringen 2014). Den siffermässiga kunskapen om jämställdhetssituationen i Sverige är god och det finns gott om forskning kopplat till kön och organisationer (Kanter 1993; Cockburn 1989; Lindgren 1996, 2008, 2010; Bergman 2004; Tilly 2000; Wahl m fl 1998; Hirdman 2014). Könstrukturer i det svenska samhället har påvisats i såväl offentliga utredningar (SOU 1990:44, SOU 1998:6) som löpande statistik från Statistiska Centralbyrån (SCB 2012). Mycket av det arbete som gjorts kretsar dock främst kring hur det ser ut när könsstrukturer upprätthålls och återskapas och mindre kring hur det ser ut när de bryts.

Det finns en hel del forskning kring problem och strategier för jämställdhetsarbete (Bacchi 2009, Squires 1999) och dokumentation från igångsatta jämställdhetsprojekt (se exempelvis Norbin & Olsson 2010, Dahlerud 2010, Göransson & Sundin 2006, Eriksson-Zetterkvist 2005, Renemark & Eriksson-Zetterkvist 2009, Jämo 2007). Erfarenheterna från projekten har många gemensamma drag: arbetet är viktigt, det behövs mer resurser, det finns identifierbara

FÖRFATTARE

David Öborn Regin, fil master i sociologi,
Karlstads universitet
oborn.david@gmail.com

problem, men också att långvariga förändringar kan vara svåra att åstadkomma. Vanligt förekommande är att andra mål och intressen har hindrat jämställdhetsarbetet. I Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) kunskapsöversikt dras slutsatsen att jämställdhetsarbetet alltför ofta verkar stanna av efter att kartläggningar genomförts (Jutterdal 2008, s 9). En annan tendens är att lyckade insatser ofta förblir lokala och får begränsad påverkan på helheten av organisationer (Boman m fl 2013, s 2, 47). Spets (2011) påpekar också att det saknas forskning som över-sätter teori till praktiskt jämställdhetsarbete.

Jämställdhetsarbete där vi befinner oss idag är något som betraktas som relevant men resurskrävande. Det är också ett område där förändring verkar ta tid att åstadkomma.

DET UNDERSÖKTA PROJEKTET

Denna artikel belyser något som bryter det mönstret – ett djupgående jämställdhetsprojekt som haft en relativt direkt och genomgripande effekt inom organisationen där det genomförts. Projektet genomfördes i en ideell, politisk ungdomsorganisation. Organisationen är en landsomfattande förening med dryga hundratalet lokalavdelningar. Det uttalade målet för arbetet var att ”killar och tjejer ska kunna vara medlemmar på lika villkor.” De effekter som organisationen kan uppvisa handlar exempelvis om förändrad talarstatistik, representation och organisationskultur.

Att föreningen är ideell och politisk kan antas ha stor betydelse. De som ansluter sig till organisationen gör det inte av nödvändighet eller andra omständigheter, man är medlem för att man vill (jämfört med en arbetsplats där man kanske har andra incitament för att vara). Att den är politisk innebär att det finns en struktur för och vilja till att diskutera hur medlemmarna vill att organisationen ska vara och fungera, och vilka åsikter man vill att den ska anta som ”sina” i olika dokument. Det gör denna studie relativt unik, samtidigt som det är viktigt att påpeka de särskilda förutsättningar som kan antas ha möjliggjort projektets problemformulering och praktik (jämför Bacchi 2009).

I organisationens handlingsplan står att samhället präglas av en könsmaktsordning där män överordnas kvinnor, och att dessa strukturer också återfinns i de egna leden. Detta var något man ville ändra på – unga kvinnor inom organisationen skulle ges utrymme på unga mäns bekostnad. Utifrån det fastslagna målet utformades en omfattande handlingsplan som lades till grund för projektet. Arbetet benämndes som ”internfeministiskt arbete”. Jämställdhetsprojektet bygger på tanken att det till stor del är praktiker och handlingar som bygger upp och återskapar ojämlika strukturer. Genom att förändra människors beteenden söker man förändra könsmaktsordningen inom organisationen. Analysen av ageranden och praktiker i organisationen utgår från identifierade härskartekniker såsom de

formulerats av Berit Ås (2004). I handlingsplanen beskrivs och konkretiseras härskarteknikerna som de tar sig uttryck i de egna leden. Praktiker som upprätthåller mäns överordnade position internt kartläggs och bannlyses. I samband med att härskarteknikernas uttryck konkretiseras ges riktlinjer för hur man bör agera om en härskarteknik används. Förutom den nämnda handlingsplanen är skrivningar om vikten av det interna jämställdhetsarbetet återkommande i organisationens samtliga nationella styrdokument och verksamhetsrapporter under den tidsperiod som undersökts; 2004–2008.

METOD

Undersökningen bygger på intervjuer med sju personer som på olika vis varit ledande inom jämställdhetsprojektet – antingen i initieringsarbetet, formulerandet av strategier eller implementeringen av åtgärder. Informanterna är strategiskt valda utifrån undersökningens syfte; varje person som intervjuats hade en unik roll i arbetet. Intervjuerna genomfördes individuellt och kretsade främst kring bakgrunden, erfarenheter och upplevelser från jämställdhetsprojektet. Intervjufrågorna gavs karaktären av en öppen eller riktad öppen intervju utifrån Arvidson och Rosengren (2005, s 140), som menar att den intervjutypen lämpar sig när individens upplevelser av ett fenomenets kvaliteter och betydelse eftersöks. Det ska förtydligas att frågorna, som är av retrospektiv karaktär, inte ger besked om respondentens upplevelser *där och då* utan snarare personens återskapade minne och tolkning av sin dåvarande upplevelse *här och nu* (Trost 2005, s 80). Intervjuerna har kodats och analyserats tematiskt med viss inspiration från Strauss och Corbin (2008). Organisationens egna handlingsplaner och strategidokument har använts för att ge en generell bakgrundsinformation till det undersökta projektet. Organisationen består av ungefär lika många kvinnor som män, med någon form av politiskt intresse. Det är en ungdomsorganisation, varför det kan antas att de flesta som är medlemmar är yngre.

IDENTIFIERADE STRATEGIER I JÄMSTÄLLDHETSPROJEKTET

Nedan presenteras jämställdhetsstrategierna som de tillämpats inom organisationen. De sammanfattas sedan som generellt formulerade strategier som, anpassade till andra sammanhangs specifika förutsättningar, är överförbara till organisationer med liknande problem och mål.

A) En gemensam problembild

Avgörande för projektet var arbetets legitimitet och den av organisationens medlemmar gemensamt formulerade problembilden. Det fanns en relativ samstämmighet kring vad som behövde åtgärdas, och projektet sågs som hela organisa-

tionens (i kontrast till att kunna ha uppfattats som ”ledningens projekt” eller ”tjejernas projekt”). Mycket av arbetet kom att kretsa kring att använda organisationens analys av omvärlden för att förstå de inre skeendena och försöka komma till rätta med sina problem.

En gemensam problembild fungerar både som en viktig strategi i arbetet och utgör också en förutsättning för de andra strategierna. Då arbetet med att få fram en gemensam problemformulering varit en del av det undersökta jämställdhetsprojektet presenteras det här som en strategi snarare än som en nödvändig förutsättning innan arbetet inletts. Problembilden bars upp av tre antaganden:

Antagande 1: Det finns problem inom organisationen. De problemen hänger ihop med en omgivande könsmaktsordning. Problemen griper in i alla delar av verksamheten, och påverkar den på alla nivåer.

Antagande 2: Det rör sig inte enbart om en kunskapsfråga; framför allt är det en fråga om vanor och praktiker. Problemen går utanför sådant som direkt går att mäta eller räkna, de byggs även upp av ageranden och beteenden.

Antagande 3: Hur verkligheten uttolkas är en maktfråga – den underordnade ska ha tolkningsföreträdet. I organisationens jämställdhetsarbete är det unga kvinnor som har problemformuleringsrätten.

Strategier utformades utifrån dessa tre grundantaganden – att det fanns jämställdhetsproblem i organisationen genom att män överordnas kvinnor i alla sammanhang, att överordningen inte enbart var en kunskapsfråga utan bärs upp av invanda ageranden samt att det var unga kvinnor som skulle ha tolkningsföreträdet.

B) Separatistisk verksamhet

En central del i strategierna var att skapa fler könsseparerade forum för kvinnorna där de kunde jämföra upplevelser och erfarenheter för att identifiera eventuella strukturella problem inom organisationen. Det infördes formella utrymmen i form av förmöten och utbildningar för detta syfte. Unga kvinnor runt om i organisationen uppmuntrades att prata med varandra, jämföra erfarenheter och dela berättelser. Dessa aktiviteter kom att benämnas som separatistisk verksamhet, vilket också är vad som avses med begreppet i denna artikel.

C) Fokus på beteenden

I arbetet med att ändra beteenden fanns en tvådelad strategi; en mer övergripande del och en mer specifik. Den övergripande delen, *Problemens synliggörande*, kretsar kring metoder för att synliggöra de övergripande problem som fanns i organisatio-

nen. Den mer specifika delen, *Utpekandet av det problematiska*, gick ut på att direkt peka ut enskilda personers ageranden i specifika situationer som problematiska.

C1) Problemens synliggörande

Problemets synliggörande går ut på att bygga in ett kontinuerligt synliggörande av de upplevda problemen i organisationens struktur. En stor del av det arbetet bars upp av de separatistiska träffar för unga kvinnor och unga män som organisationen regelbundet hade. Träffarna för unga kvinnor leddes av en eller två unga kvinnor som först gick igenom varför man bedriver det internfeministiska arbetet i organisationen, vilken roll det fyller och vad det går ut på. Här pratades också om härskarteknikerna och hur de kan ta sig uttryck i olika situationer för att ge deltagarna verktyg till analys och ett sätt att förstå sina upplevelser i ett sammanhang. Träffarna för unga kvinnor hade också funktionen av erfarenhetsutbyte för att belysa de individuella erfarenheterna i en kollektivt upplevd struktur. Träffarna för unga män följde ett liknande upplägg med en lite annan ingång. Snarare än att unga män delade med sig av sina erfarenheter gavs exempel på vad unga kvinnor i organisationen upplever, vilka effekter härskarteknikerna får, hur de tar sig uttryck och konkreta tips för att bryta sådana beteenden. En annan skillnad mellan de könsseparerade träffarna var att det på träffarna för unga kvinnor enbart närvarade unga kvinnor. På träffarna för unga män däremot brukade åtminstone en ung kvinna vara med och hålla i dessa för att inte skapa fler manliga slutna rum att nätverka i.

C2) Utpekandet av det problematiska

Utifrån de konstaterade problemen pekades specifika ageranden ut som delar i det problematiska. Det skedde enligt följande: de upplevda problemen i organisationen kopplades till ett teoretiskt ramverk – härskarteknikerna (Ås 2004). Med hjälp av det ramverket pekades vissa praktiker ut som bärare av en intern maktobalans och förklaras som icke önskvärda i organisationen. Detta gjordes på ett direkt och utpekande sätt, både i skrifter och sociala sammanhang.

Ja, alltså, det står ju liksom uttalat i olika strategier och sådär. ”Det är inte roligt med sexistiska skämt. Skämt på tjejs bekostnad är inte roligt.” Och så finns det en del tips: ”om någon drar ett sådant skämt, skratta inte med.”
(Robin)

Utpekandet av det problematiska som strategi användes både förebyggande och reaktivt. Den förebyggande delen handlade om att helt enkelt säga vad som skulle vara ett dåligt beteende i en viss situation för att på det sättet omöjliggöra ett sådant agerande. Det kunde vara genom att tydligt beskriva hur ett osynliggörande

de kan se ut på ett möte på lokalnivå, eller hur unga mäns informella nätverkande tar sig uttryck inför en kongress. Detta utpekande skedde till stor del på de separatistiska träffarna för unga kvinnor och unga män, men också i mer informella sammanhang. I den utpekande strategin spelar humor och förlöjligande en viss roll. Genom att ge raljerande exempel på hur härskartekniker kan ta sig uttryck, som man tillsammans skrattar åt, kopplas ett löje till dessa beteenden.

Vikten av att vara konsekvent på de här områdena nämns som en förutsättning för de ovan skisserade strategierna; att det finns vissa grundmurade regler som inte ruckas på, utan tvärtom upprätthålls och återskapas i alla sammanhang. I strategin ingår också en avvisande attityd gentemot olika typer av erkännanden eller bekännelser från unga män som insett att de gjort fel. Man menar att det finns en risk med att ha en tolerans kring erkännanden av sådana beteenden.

Gör det för pinsamt att använda härskartekniker, då har man förändrat kulturen i en organisation. Och om det ska vara pinsamt att använda dem så måste det också vara pinsamt att prata om att man använt dem, så det inte blir en ursäktande attityd liksom... (Robin)

Det enskilda agerandet i alla situationer ges en betydelse. Om man vid varje tillfälle med naturlighet reagerar mot övertramp eller oönskade beteenden så skapas också bilden av att sådana beteenden naturligtvis inte har en plats i organisationen. Att agera med självklarhet skapar en självklarhet kring agerandet. Till skillnad mot andra områden – styrelsearbete, tidsplanering och liknande – där det kunde finnas utrymme att göra ”fel”, eller där ”försöka duger”, fanns inte det friutrymme i de interna jämställdhetsfrågorna. Samtidigt framhålls det som avgörande att använda verktygen ”korrekt” för att de ska behålla sin giltighet i längden.

D) Utrymme och status

Kvinnor skulle i högre grad ges status och positioner inom organisationen. Från ledningens sida försökte man medvetet framhålla unga kvinnor som extra kompetenta inom områden som tidigare varit mansdominerade. En del i det handlade om att aktivt uppmuntra unga kvinnor till att ta plats i organisationen, söka olika poster och ta på sig uppdrag. Centralt i arbetet med att skapa ett ökat utrymme för unga kvinnor i organisationen har varit att ge reella möjligheter att också utvecklas genom att tillhandahålla riktade utbildningar och plattformar (se Kanter 1993, Bergman 2004, Holgersson m fl 2001, Jordansson m fl 2011).

För det krävs ju en del när det väl kommer till ordförandeval, annars blir det ju inte en tjej som blir vald ändå om man verkligen inte kan, är bra på att hålla tal och så där. Och då lär vi ju lägga fokus på att ge kvinnorna träning

och retorikutbildning och sånt så att man också fick nya reella möjligheter i och med de här strukturförändringarna. (Lina)

Att projektet varit något som berört alla medlemmar på alla nivåer och den direkta inblandningen från organisationens högsta ledning har varit viktigt. Genom att hålla fler föreläsningsspass än nödvändigt, prata om det en extra gång och lyfta in längre skrivningar i styrdokument och rapporter signalerades vikten av arbetet runt om i organisationen. Ledningen sanktionerar arbetet tydligt på det sättet (jämför exempelvis Cockburn 1989).

E) Jämställdhetsarbetet som en löpande process

Jämställdhetsprojektet sågs aldrig som avslutat i organisationen. Tvärtom bygger det på tanken att det inte bara går att ”ha en temadag och sen tro att det är jämställdhet som råder”. I stället var det viktigt att återkommande ställa sig frågan om hur könsstrukturerna såg ut i organisationen vid det givna läget, hur de förändrats, och hur de kunde förändras vidare (jämför ”kontextuellt jämställdhetsarbete” hos Spets 2011, s 197f). I grunden fanns en tanke om att det krävs ett konstant arbete med att såväl upprätthålla som utveckla det interna jämställdhetsarbetet och anpassa det i takt med att mönstren i organisationen förändras.

GENERELLA DRAG I STRATEGIERNA

Här redovisas först strategierna som använts i organisationen i en logisk ordning. Vissa av dem är parallellt löpande, medan andra mer kronologiskt kan avgränsas i tid. Efter det följer ett resonemang om strategiernas generella karaktär.

Först formuleras *A) Problembilden* som också ligger till grund för att forma strategier. En av dessa strategier, men också något som sker löpande i fler strategier, är skapandet av *B) Separatistisk verksamhet*. Utifrån A och B fokuseras i detta fall *C) Vikten av beteenden* bestående av en övergripande del i *C1) Problemens synliggörande* och en mer situationsspecifik del i *C2) Utpekandet av det problematiska*. C-strategierna kan ses som strategier för att minska mäns platstagande, medan en kompletterande strategi för att öka kvinnors handlingsutrymme återfinns i strategin rörande *D) Utrymme och status*. Något som sker löpande, men också som en brygga för utvecklandet av nya strategier, är delen *E) Jämställdhetsarbetet som en löpande process* som på sätt och vis leder tillbaka till A igen.

De separatistiska träffarna och utbildningarna kan ses som en typ av nätverk inom organisationen. De bildar en gemenskap över organisationens distriktsgränser som är väl synlig och uttalad. Unga kvinnor uppmuntras att prata ihop sig, byta erfarenheter och formulera gemensamma krav. Nätverken används också

aktivt för att stödja och uppmuntra unga kvinnor att ta plats och positioner inom organisationen. Den kvinnliga separatistiska organiseringen inom organisationen har ett uttalat syfte och en väl formulerad problemsituation som de vänder sig mot. Vikten av de faktorerna påtalas exempelvis av Haraldsson (2010). I återkommande beskrivningar från informanterna framhålls de starka känslor av gemenskap, skuldbefrielse och samhörighet som de separatistiska träffarna ger upphov till. Det kan tolkas som att de emotionella banden, och då också lojaliteterna, i dessa nätverk är relativt starka (Haraldsson 2010).

Formandet av både den gemensamma problembeskrivningen och den separatistiska verksamheten för unga kvinnor kan ställas i relation till Lysgaards (1985) teorier om kollektivbildande. På kollektivet unga kvinnor är den direkt applicerbar. För att skydda sig mot könsmaktsordningen såväl inom som utanför organisationen formerar unga kvinnor en kollektiv enhet, ett systemskap, som kan fungera som ett socialt skyddsnät. Kollektivet grundar sig på närhet, likhet och en gemensam upplevelse av problemet (Lysgaard 1985).

Samtidigt används verklighetsbeskrivningarna utifrån den underordnade positionen offensivt i jämställdhetsarbetet. Beskrivningen av problemet delas brett i organisationen, med vetskapen om att upplevelser av problemet ser olika ut. Den kollektiva identiteten och de gemensamma grundantagandena i organisationen kan på så vis sägas vara skapade utifrån närhet, olikhet och medvetenhet om skillnader i upplevelser. På det sättet formas ett kollektiv under förhållanden där det kanske inte "borde kunna" formeras (jämför Lysgaard 1985).

Från denna undersökning kan vissa erfarenheter extraheras. Viktiga framgångsfaktorer för detta jämställdhetsprojekt har varit att:

- Problembilden är gemensamt bekräftad, eller brett legitimerad.
- De som ska "hjälpas" av ett arbete får tillgång till särorganisering eller får på annat sätt utrymme och mandat att formulera problemen.
- De utpekade problemen konkretiseras i faktiska praktiker och åtgärdas genom utvecklandet och framhållandet av alternativa praktiker.
- Arbete följs upp, prövas och omprövas för att behålla sin relevans.

JÄMSTÄLLDHETSPROJEKTETS EFFEKTER OCH TIDIGARE FORSKNING

I denna artikel presenteras resultat som både bekräftar och strider mot resultat från tidigare forskning. Det som delas är bilden av att jämställdhetsprojekt kräver ett omfattande arbete, att det finns djupgående strukturer och att könsmaktordningen både är konstant men också föränderlig. Det som till viss del avviker mot tidigare forskning på området är resultatet som tyder på att det genom medvetet arbete relativt snabbt kan gå att ändra på invanda strukturer. Jämställdhetsarbetet som beskrivs i den här artikeln upplevs ha haft effekter bortom det direkt mätbara och skapat en grundläggande förändring inom organisationen. Samtidigt är det omöjligt att med säkerhet uttala något kring hur bestående förändringen kommer att vara.

Så det där, jag vet inte om man ska sätta fingret på vad det är, men det är väl allt tillsammans, härskarteknikerna, handlingsplanen, självförsvaret, statusen på frågan, allt det sammantaget gör att det blir en fristad liksom. (Malin)

Förändringen belyses på olika sätt. Radikalt förändrad talarstatistik från nationella styrelsemöten, kongresser och landsmöten lyfts fram som exempel, där en dominans av unga män ersatts av det omvända förhållandet. Organisationens verkställande utskott, där förbundets yttersta ledning återfinns, kom efter jämställdhetsprojektet att i perioder bestå av enbart unga kvinnor.

Arbetet bygger på en grundtanke att maktordningar påverkar upplevelsen av omvärlden, och att kvinnors upplevelser av ojämsliddhet ska legitimeras framför mäns upplevelse av samma situation (jämför Squires 1999). Vad som gäller för samtliga de effekter som presenteras är att de uppnåtts genom förändringar i beteenden i organisationen och förändrade sociala koder, snarare än genom regelstyrning. Lina påpekar att ”Det är faktiskt ganska intressant, vi har exakt samma stadgar [...] och det är en stor skillnad på hur vi i praktiken gör.”

Kanter (1993) använder begreppet möjlighetsstruktur för att förklara mäns och kvinnors olika ageranden och förväntningar inom organisationer. Med möjlighetsstruktur avses vilka möjligheter till karriär som finns kopplade till olika positioner, exempelvis utvecklings- och utbildningsmöjligheter, tillgången till utmaningar och belöningar. I och med det här undersökta projektet verkar organisationens möjlighetsstruktur ha förändrats. Ett annat sätt att beskriva förändringen är utifrån Bergmans (2004) teori om könssegregerande mekanismer. Kvinnors tillgång till de gemensamma resurserna har ökat – organisationens resurser är i mindre grad könsmonopoliserade.

Förhållningssättet till unga mäns beteenden har förändrats i grunden. I stället för att normera fram en rollmodell som unga män skulle uppfylla framhölls snarare negationerna – hur en ung man inte skulle bete sig i organisationen. Det

kan ses i relation till Lindgrens (1996, 2008) resonemang om homosocialitet. Begreppet beskriver ett fenomen där män identifierar sig med andra män, bekräftar varandra och delar sin makt med andra män. I detta skapas också en fantombild som alla män har att förhålla sig till. Det är fantomen som mannen ska vara och se upp till (Lindgren 2008, s 102). Den manliga fantomen har i detta fall blivit avslöjad och misstänkliggjord – den är inte längre en idealbild utan snarare en nidbild. Samtidigt finns ett framväxande kvinnligt homosocialt beteende i organisationen. Kvinnor söker sig till varandra för en kollektiv bekräftelse. De identifierar sig med varandra och delar i de förändrade majoritetsförhållandena i styrelser främst sin makt med varandra. Unga kvinnors heterosociala beteende och sökande efter bekräftelse hos män verkar till viss del ha ersatts med homosociala ageranden. Det skapar frågor kring homosocialitetens könsmärkning – är det ett maskulinitetspräglad fenomen, eller kan det förändras i avgränsade maktrelationer? Kan det finnas separata rum med omvänd eller upphävd könsordning, där homosocialitet kan se ut på andra sätt, eller vara dragen längs andra linjer? Det väcker också frågan om det går att identifiera en kvinnlig fantom i den nya ordningen inom den undersökta organisationen. Det är frågor som inte kan besvaras här, men vara värda att undersöka vidare.

Cockburn (1989) pekar ut en rad faktorer och tendenser som bidrar till att könsskillnaderna inom organisationer finns kvar, även när det sker ett aktivt arbete för att motverka dem. Prioriteten på arbetet är avgörande på många sätt. Jämställdhetsarbete ses ofta i ett motsatsförhållande till organisationens övergripande mål. I en direkt konfliktsituation eller i frågan om fördelningen av resurser får jämställdhetsarbetet ofta stryka på foten. En annan tendens är att arbetet inte kopplas ihop med organisationen som helhet utan blir ett avgränsat fenomen (jämför Boman m fl 2013). I detta projekt verkar så inte vara fallet. Det kan antas hänga ihop med både arbetets och organisationens karaktär. Att det är en ideell organisation bör ha underlättat arbetet. Den som inte vill ställa upp på premiserna kan fritt lämna organisationen. I det sammanhanget är det värt att notera att organisationens medlemsammansättning inte förändrats nämnvärt sedan projektet inleddes. Organisationen har stadigt ungefär lika många kvinnor som män bland sina medlemmar. Att det är en politisk organisation med jämställdhet som en av sina kärnfrågor innebär att det interna jämställdhetsarbetet också kan antas ha en utåtriktad politisk funktion genom att påvisa att jämställdhet är en möjlighet. Projektet kan därför internt ha setts som viktigt på många plan.

REFLEKTIONER

I denna artikel har erfarenheter från ett omfattande jämställdhetsprojekt redovisats, och viktiga faktorer har pekats ut. En rad strategier har identifierats som

skulle kunna vara överförbara till liknande projekt, även om varje organisation rymmer sina egna funktionssätt som påverkar möjligheter och begränsningar. I artikeln bekräftas mycket av det som redan presenterats i tidigare forskning, men också betydelsefulla avvikelser redovisas. Det projekt som studerats har haft ambitionen att bygga jämställdhet från grunden. Med fokus på individers återkommande praktiker inom organisationen ville man skapa en mer jämställd organisation. Även om mätbara delmål formulerats är det främst individuella och kollektiva upplevelser av organisationens vardag som stått i centrum. Detta kan kanske kallas ett skapande jämställdhetsarbete, där jämställda praktiker har varit målet. Det kan sägas bygga på ett synsätt att det i grund och botten inte finns ett statistiskt läge av jämställdhet att nå, utan att jämställdhet är något som skapas, eller inte skapas, i kontinuerliga praktiker.

Detta kan till viss del ställas i kontrast till hur organisationen arbetat tidigare. Då beskrevs problem och formulerades mål som regelbundet stämde av och ibland hade de uppnåtts och ibland inte. Man försökte genom målstyrning korrigera olika problemområden genom att skicka signaler i organisationen som man hoppades skulle ge effekt. Denna korrigerande modell verkar också vara den mest utbredda idag, utifrån den tidigare forskning som gjorts på området (se exempelvis Nilsson & Trollvik 2011). I ett sådant jämställdhetsarbete kommer det an på beslutsfattarna i organisationerna att bedöma vad som är ett jämställdhetsproblem, och vilka beslut som ska fattas för att främja jämställdheten, snarare än att bygga en jämställdhet utifrån vardagens kollektiva upplevelser av ojämslällda praktiker.

Artikeln argumenterar för tesen att: *Det går att på kort tid göra omfattande förändringar kring djupt rotade beteenden, i alla fall inom en avgränsad miljö, såsom en formell organisation.* Även om könsmaktsordningen med Tillys ord ”har skaffat sig ett väldigt trögrörigt kulturellt pansar” (2000, s 29) så kan det i denna undersökning ställas mot en av de intervjuades ord om organisationens projekt:

... jag vet inte vad jag ska använda för förstärkningsord, men jag kan tydligt se en oerhörd stor skillnad på en massa områden, innan den internfeministiska handlingsplanen och efter. Den var bra mycket mer effektiv än jag trodde var möjligt. [...] Innan fanns en rådande känsla av att verklig förändring, det kommer vi nog nå långsamt, successivt. Som en naturlig utveckling liksom. Det här är invanda mönster hos oss tjejer och killar, det kommer ta generationer innan man kan ändra någonting av dem egentligen ... jag tyckte ju det var jättebra att vi skulle ta fram en internfeministisk handlingsplan och så vidare, men jag trodde ju aldrig riktigt att det skulle gå, eller att det skulle få sånt resultat. [...] Det är häpnadsväckande ... och visar på att det är enklare att förändra sånt här än man tror. (Eli)

Det behövs uppföljande undersökningar för att kunna se om arbetet medfört långsiktiga förändringar, eller om ordningen kommer att återgå till någon form av utgångsposition med tiden. Den rådande situationen, där ett mer jämställt rum har skapats genom aktiva handlingar, pekar dock på möjligheten till att ett sådant rum också löpande kan återskapas.

REFERENSER

- Arvidson P, Rosengren KE (2005): *Sociologisk metodik*. Malmö: Liber.
- Bacchi C (2009): *Analysing policy: What's the problem represented to be?* Frenchs Forest, NSW: Pearson.
- Bergman A (2004): *Segregerad integrering*. Doktorsavhandling. Karlstad: Karlstads universitet.
- Boman A, Sjöberg K, Svensson L (2013): *Från politik till praktik: Metaanalys av fyra satsningar på jämställdhetsintegrering: Slutrapport oktober 2013*. Lindesberg: Apel forskning och utveckling.
- Cockburn C (1989): "Equal opportunities: The short and long agenda". *Industrial Relations Journal*, 20, 213–225.
- Dahlerud D (2010): *Jämställdhet i akademien – En forskningsöversikt*. Rapport. Stockholm: Delegationen för jämställdhet i högskolan.
- Eriksson-Zetterkvist U (2005): *Från insikt till ? GRI-rapport 2005:3*. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Gonäs L, Lindgren G, Sandlund E (2012): "Jämställd hållbar tillväxt – Från ord till handling." *Arbetsmarknad & Arbetsliv* 18(1)5–7.
- Haraldsson A-L (2010): "Kvinnors nätverk och relationer." I: Forsberg G, Lindgren G (red): *Nätverk och skuggstrukturer i regionalpolitiken* (s 99–114). Karlstad: Karlstad University Press.
- Holgerrson C, Höök P, Linghag S, Wahl A (2001): *Det ordnar sig – Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.
- Hirdman Y (2014): *Vad bör göras?— Jämställdhet och politik under 50 år*. Stockholm: Ordfront.
- Jordansson B, Holth L, Gonäs L (2011): "Genusarbetsdelning – Exploatering av kvinnors arbetskraft." I: Bergqvist T, Gillberg G, Ivarsson L (red): *Arbete: passion och exploatering* (s 35–49). Växjö: Linnéuniversitetet.
- Jutterdal A (2008): *Jämställdhetsarbete – En utmaning för kommuner och landsting*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.
- Jämo (2007): *Women to the top – 14 arbetsgivares erfarenheter och åtgärder för att rekrytera fler kvinnor till chefspositioner*. Rapport. Stockholm: Jämo.
- Kanter RM (1993): *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Lindgren G (1996): "Broderskapets logik." *Kvinnovetenskaplig tidskrift*. 17(1)4–14.
- Lindgren G (2008): *Klass, kön och kirurgi*. Malmö: Liber.
- Lindgren G (2010): "De diskreta nätverken." I: Forsberg G, Lindgren G (red): *Nätverk och skuggstrukturer i regionalpolitiken* (s 39–50). Karlstad: Karlstad University Press.
- Lysgaard S (1985): *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nilsson L, Trollvik M (2011): *Program för hållbar jämställdhet: Resultatrapport för perioden 2008–2011*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.
- Norbin C, Olsson A (2010): *Forskning saknas – En forskningsöversikt över forskningsfältet jämställdhetsintegrering*. Göteborg: Nationella sekretariatet för genusforskning, Göteborgs universitet.
- Regeringen (2014): *Regeringsförklaringen 3e oktober 2014*. Stockholm: Statsrådsberedningen.
- Renemark D, Eriksson-Zetterkvist U (2009): *Vad händer efter ett förändringsprojekt*. GRI forskningsrapport. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- SCB (2012): *På tal om kvinnor och män*. Stockholm: Statistiska Centralbyrån.
- SOU 1990:44: *Demokrati och makt i Sverige: Maktutredningens huvudrapport*. Stockholm: Allmänna förlaget.
- SOU 1998:6: *Ty makten är din...* Stockholm: Allmänna förlaget.
- Spets H (2011): "Makt, motstånd och jämställdhetsarbete." I: Lindholm K (red): *Jämställdhet i verksamhetsutveckling* (s 193–206). Lund: Studentlitteratur.
- Squires J (1999): *Gender in political theory*. Cambridge: Policy Press.

- Strauss A, Corbin J (2008): *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. London: Sage.
- Sundin E, Göransson U (2006): Vad hände sen – Långsiktiga effekter av jämställdhetsåtgärder under 1980- och 1990-talen. Vinnova-rapport. Stockholm: Vinnova.
- Tilly C (2000): *Beständig ojämlikhet*. Lund: Arkiv förlag.
- Trost J (2005): *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Wahl A, Holgersson C, Höök P (1998): *Ironi och sexualitet – Om ledarskap och kön*. Stockholm: Carlsson Bokförlag.
- Ås B (2004): "The five master suppression techniques." I: Evengård B (red): *Women in white: The European outlook* (s 78–83). Stockholm: Stockholm County Council.