

Organisationsutveckling och jämställdhet i tre företag

Trots intentioner i lagar och avtal och ett stort antal åtgärder i form av kartläggningar, könsbaserad statistik, handlingsprogram och projekt för att uppnå faktisk jämställdhet i arbetslivet är den svenska arbetsmarknaden fortfarande starkt könssegregerad. Även om kvinnors makt och inflytande har ökat inom många områden finns fortfarande strukturer i samhället och arbetslivet som ger kvinnorna sämre betalt, sämre utvecklingsmöjligheter och mindre makt att påverka, i jämförelse med män (Kvinnomaktutredningen SOU 1998:6). Hur ska då förändringar inom detta område komma till stånd? En metod som beskrivs och diskuteras i denna artikel är sk handlingsinriktad forskning. Författaren redogör för ett konkret forskningsprojekt där metoden har tillämpats.¹

Projektet "Organisationsutveckling och Jämställdhet" byggde på en genusorienterad pragmatisk dialog. Teorin och metoden användes bl a i Arbetsmiljöfondens program för att utveckla ledning, organisation och medbestämmande i arbetslivet (LOM-programmet). Syftet med programmet var att stödja forskning och utveckling inom både näringsliv och offentlig verksamhet. En viktig princip var, förutom demokratisk dialog, bred medverkan. Det senare innebär att många medarbetares engagemang och aktiva deltagande bör tas med i utvecklingsarbete för att skapa en så effektiv och bärkraftig organisation som möjligt.

Teoretiska utgångspunkter för dialogmetodiken är den generativa teorin med demokratisk dialog som ett centralt begrepp (Gustavsen 1990). Teorin har sina rötter i praktiskt utvecklingsarbete i arbetslivet och i samhällsteori, främst i Habermas (1984/1987) teori om det kommunikativa handlandet. Demokratisk dialog är i sin praktiska utformning en metod för att försöka utveckla nya kommunikationsmönster i organisationer, där "alla berörda" kan komma till tals i samtal om arbetet. Detta ställer krav på att det råder symmetri och ömsesidighet i de samtal som förs. I dessa samtal ska alla deltagare betraktas som jämbördiga och ges möjligheter att föra fram och få respekt för

Inga-Britt Drejhammar är fil dr i psykologi och verksam vid Arbetslivsinstitutet.

1. Artikeln är en sammanfattning av författarens avhandling *Organisationsutveckling och jämställdhet – en studie av tre företag*, Drejhammar (1998).

sina erfarenheter och åsikter. Organisatoriska förutsättningar för en demokratisk dialog är att det finns en arena där samtalen kan föras, att arbetserfarenhet är en resurs för att delta i samtalen och att de kriterier som gäller för en demokratisk dialog följs.

Kriterierna är en uppsättning samtalsregler som skall borga för att deltagarna verkligen lyssnar på varandra, att var och en behandlas lika och att det är möjligt för alla att förstå vad diskussionen gäller. En viktig punkt är att deltagarna ska nå fram till överenskommelser som utgör grundval för praktiska åtgärder.

Trots en bred satsning i LOM-programmet på ett stort antal projekt uppmärksammades inte begreppet kön, könsasymmetri eller kvinnornas situation annat än marginellt. Kvinnornas kunskaper och erfarenheter kom med stor sannolikhet inte att bli en del av det utvecklingsarbete som påbörjades inom de organisationer som deltog i programmet. Enskilda kvinnor fick inte heller samma möjligheter som män till kompetensutveckling och befordran. Detta var en anledning till att jag genomförde nedanstående forsknings- och utvecklingsprojekt i samarbete med min kollega Kerstin Rehnström vid dåvarande FA-rådet, vilket också var min arbetsplats under projekt-tiden.

Projektets syfte

Projektet har haft både ett teoretisk och ett praktiskt syfte. Det teoretiska syftet var att komplettera och utveckla teorin om den demokratiska dialogen ur ett jämställdhetsperspektiv. Det praktiska syftet var att bidra till organisationsutveckling i deltagande företag, med speciell tonvikt på jämställdhet. Frågan gällde om kommunikation, i den utformning som den gavs i detta forsk-

ningsprojekt, kan skapa bättre arbetsförhållanden och större inflytande för kvinnor.

En viktig utgångspunkt i projektet var att insatser för att utveckla både organisation och jämställdhet bör ske parallellt, annars riskerar man att de blir punktinsatser utan långtgående verkan. En annan utgångspunkt var att män sällan uppmärksammar de problem som är förknippade med kvinnors relativa underordning i organisationer, samt att kvinnorna själva inte kommer till tals på samma sätt som män i organisatoriska sammanhang. Här stödjer jag mig på feministisk forskning om könsaspekten i organisationer.

Maktstrukturer i organisationer

När det gäller begreppsliggörandet av hur kön behandlas i arbetslivets organisationer visar flera kvinnoforskare (t ex Holter 1992, Wahl m fl 2001) att organisationsbeskrivningar som inte tar med könsaspekten är pseudoneutrala. Det kan leda till att mannen och det "manliga" blir en norm med giltighet för alla organisationens medlemmar, oavsett kön. Kvinnors sämre villkor legitimeras ofta av föreställningar om att kvinnor inte vill pröva andra mer kvalificerade arbeten eller att de inte har de rätta kvalifikationerna. Detta gäller i synnerhet organisationer där männen är fler till antalet. I organisationer där kvinnor är i majoritet kan i utgångsläget begreppet manlig dominans också användas, eftersom män i högre grad än kvinnor befinner sig i ledande maktpositioner.

Ett av den feministiska organisationsforskningens viktiga bidrag är synliggörandet av det förment könsneutrala i organisations-teori och i dess praktiska förlängning. Begrepp som könsmaktsystem och dubbla eller dolda hierarkier visar hur makt och kön samverkar i olika organisatoriska samman-

hang och vilka konsekvenser det får för kvinnor i arbetslivet. Arbets- och funktionsordning utifrån könstillhörighet finns på flertalet arbetsplatser och är grundläggande för mansdominansen. Den formella hierarkin i organisationen kan ses som en del av en funktionsordning. Den är också en viktig del i dominansen, eftersom den ger ett direkt över- och underordningsförhållande mellan män och kvinnor.

Sambandet mellan hierarki, kön och kommunikation

När det gäller möjligheter som står till buds för att kunna föra öppna och fria dialoger i en organisation är det, enligt min uppfattning, relevant att ta upp sambandet mellan kön, organisationens struktur och kommunikativa processer. Detta samband diskuteras inte explicit i ovan refererade studier om könsaspekten i organisationer. Jag vill påstå att det i många hierarkiskt uppbyggda organisationer finns en särskild ordning för hur samtalen förs, vem som talar, vem som har tolkningsföreträde, vilka beslut som fattas etc. I en hierarki rör sig samtalen vanligen vertikalt uppifrån och ner. Det är i många fall position och inte kompetens och kunskap, som avgör vad individen kan tillföra verksamheten. Möjligheterna att komma till tals blir allt mindre ju längre ned i hierarkin man befinner sig. Kommunikationsmönster i hierarkier begränsar på så sätt medarbetares möjligheter att föra samtal om arbetet och att kunna påverka, lära och utvecklas på arbetsplatsen. Det är ingen överdrift att påstå att traditionella organisationer inte tar vara på den kunskap som finns. De utnyttjar inte heller hela organisationen för att utveckla ny kunskap.

Om man betraktar hierarki ur ett könsperspektiv så kan hierarki visserligen skapa problem för män att yttra sig. Men för kvin-

nor finns ytterligare dimensioner som ger problem i offentliga yttrandesituationer där båda könen deltar. En sådan dimension är att män av historiska skäl har och har haft strukturell makt över kvinnor. En annan är att kvinnor har haft mindre tillgång till det manliga språk som präglar samhällets och arbetslivets arenor. Att kvinnor har haft färre möjligheter att delta i offentliga samtal blir lätt en fråga om bristande kommunikativ förmåga hos kvinnorna själva, inte en fråga om manlig hegemoni.

En pragmatisk modell

Fraser, en amerikansk sociolog och filosof, utvecklar i en artikel (1992) en "pragmatisk modell" som bygger på Habermas teori om det kommunikativa handlandet (1984/87). Modellen som är användbar i forskning och politiskt förändringsarbete, kan användas för att förstå olika aspekter av den moderna manliga dominansen. I modellen är det diskurser och inte strukturer som är utgångspunkt och forskningsobjekt. Diskurser definierar Fraser, i samklang med Habermas, som:

"historiskt specifika betydelseskapande praktiker, som utförs i ett socialt sammanhang. De är kommunikativa ramar inom vilka talare samspejar genom att utbyta talakter."

Diskurserna är i sin tur inbäddade i institutioner och större handlings-sammanhang. Därigenom länkar diskursbegreppet studiet av språket till studiet av samhället.

Frasers pragmatiska modell ger möjligheter att bestämma historiska sammanhang, eftersom diskurser är villkorliga fenomen som förutsätts uppkomma, förändras och försvinna med tiden.

Modellen uppfattar vidare talhandling som betydelseskapande, där "människor gör

saker med ord". Modellen utgår också från antagandet att det finns en mångfald av diskurser i samhället. Härav följer att det finns många olika kommunikativa positioner att tala utifrån.

I sin artikel preciserar Fraser följande företeelser som en diskursteori kan bidra till att förstå. För det första kan en diskursteori bidra till en förståelse av hur människors sociala identiteter formas och förändras över tid. För det andra kan teorin hjälpa oss att få en uppfattning om hur sociala grupper och kollektivt agerande skapas och upplöses under olika villkor. Vidare kan diskursteorin synliggöra hur dominerande samhällsgruppers sociala och kulturella hegemoni upprätthålls, vilket kan leda till ett ifrågasättande. Till sist kan teorin påvisa möjligheter för social förändring i frigörande syfte och för politisk praktik.

Frasers resonemang har i olika avseenden varit användbara för denna studie. Det gäller hennes precisering av hur manlig hegemoni uppstår och fortlever genom sociala processer eller diskurser i samhälle och arbetsliv. Det gäller också hennes subjektssyn på individen. Den innebär att kvinnor inte är fångade i manligt färgade strukturer och processer, utan de kan själva bidra till frigörande förändring. Ytterligare en ståndpunkt hos Fraser (1992) som har varit praktiskt användbar i denna studie är det könsperspektiv som hon fogar till Habermas tes om socialt integrerade former av talhandlingar i två subkategorier: dels normativt säkrade handlingar, som bygger på förgivet tagna, oreflekterade i språket existerande vanor och konsensus, och dels konsensus uppnådd genom kommunikation. Fraser relaterar det normativa i språket till männens dominans av kvinnor i både språkligt och socialt hänseende. Kvinnor talar, enligt Fraser, ur en underordnad position. Hennes slutsats blir att normativa tal-

handlingar hindrar män och kvinnor att i samtal ha ett symmetriskt förhållande till varandra. Därför måste relationen etableras kommunikativt, dvs med hjälp av strukturer i form av regler som markerar hur samtalen ska föras för att vara demokratiska. För att få till stånd samtal som bygger på en symmetrisk relation mellan könen, har en modifierad form av demokratisk dialog använts i detta projekt. Arbetet inleddes med en sk dialogkonferens.

Dialogkonferensen som arbetsform

En viktig arbetsform i LOM-programmet var dialogkonferenser, vars bärande principer är bred medverkan och god kommunikation. Med bred medverkan menas att de som berörs av en viss fråga, t ex i en organisation, har möjlighet att delta i samtal som förs. God kommunikation innebär att deltagarna i utgångsläget betraktas som jämbördiga och att det råder symmetri och ömsesidighet i samtal. Det underlättar tydlighöret av erfarenheter som kan ge underlag för forsknings- och utvecklingsarbete.

Konferenserna brukar organiseras som en serie diskussioner som tar utgångspunkt i olika teman med anknytning till konferensens syfte. Merparten av arbetet genomförs i mindre grupper som deltagarna indelas i enligt olika kriterier. Homogena grupper betyder att en grupp består av deltagare från samma verksamhet, t ex ett företag, en skola, en myndighet etc. Heterogena grupper innebär att deltagarna från t ex olika företag blandas. Syftet med dessa gruppindelningar är att skapa bredd i diskussionerna och öka idéutbytet mellan deltagarna. Efter varje gruppdiskussion gör varje grupp en skriven sammanfattning på ett OH-material som svar på gruppuppgiften. Varje gruppdiskussion varar i ungefär en timme, med efterföl-

jande korta redovisningar i stor grupp där samtliga deltagare medverkar.

En dialogkonferens kan användas som en självständig insats för att komma igång med ett utvecklingsarbete. Konferensen kan också ingå i en mer omfattande strategi där fler och andra typer av konferenser och dialogarenor används som stöd för utvecklingsprocesser.

I konferensen deltar fyra till fem olika företag eller förvaltningar tillsammans. Konferensen pågår cirka ett och ett halvt dygn. Varje företag eller förvaltning bidrar med sex till tio personer, som ingår i en sk projektgrupp. Dessa grupper ska utgöra "vertikala snitt" av organisationens anställda. Det betyder att det i grupperna ingår representanter från ledning, staber och specialister och från de anställdas fackliga organisationer. Ibland deltar även personer som arbetar "på golvet".

Förutom projektgrupperna deltar en konferensstab med tre till fem medlemmar. De kan vara representanter från fackliga organisationer, forskare från olika institutioner eller andra berörda personer. Konferensen inleds med att någon från konferensstaben informerar om syfte och uppläggning av konferensen. Demokratisk dialog presenteras och begreppen arena, resurs och dialog och kriterierna för en demokratisk dialog tydliggörs.

Under konferensen ser konferensstaben till att grupperna kommer igång, att alla deltar och att en sammanfattning i rapportform blir utförd. Konferensstaben går också runt i grupperna och följer upp att kriterierna följs, så att ingen hamnar eller ställer sig utanför diskussionen. Grupperna behöver inte nå enighet, vilket konferensstaben påpekar i inledningen. Om man har skilda uppfattningar i någon fråga så är det gruppens sak att ta ställning till hur det ska uttryckas.

Deltagarna arbetar i de mindre grupperna under cirka en timme. Efter varje grupp

gör gruppen en skriven sammanfattning på ett OH-material av det som har sagts som svar på gruppuppgiften. Man utser även en person som ska rapportera i plenum. För rapporten i plenum tilldelas varje grupp cirka tio minuter. En kort diskussion förs i samband med varje dragning, övriga deltagare kan ställa frågor eller komma med synpunkter på den aktuella gruppens rapport. Avsikten är att arbetet i huvudsak ska ske i de mindre grupperna. Deltagandet i plenum ska vara kort.

Gruppp rapporten, som konferensstaben sammanställer, är konferensens formella produkt. En viktig fråga när konferensen avslutas är hur arbetet och de beslut som har fattats under konferensen ska presenteras för medarbetarna i "hemmaorganisationen".

Efter konferensen brukar en projektgrupp inom respektive företag träffas. Det kan röra sig om en grupp som finns kvar från konferensen, eventuellt utökad med andra personer för att diskutera frågorna och projektförslagen igen. Det är dock vanligast att man håller fast vid sin ursprungliga intention och bygger vidare på den. När formella beslut är fattade om deltagande, uppläggning etc startar det praktiska projektarbetet. Varje grupp av företag eller förvaltning har möjlighet till externt stöd i utvecklingsarbetet i form av en projektkoordinator, som i flera av LOM-programmets projekt har varit en eller flera forskare. Sedan följer en tid av projektarbete, som kan växlas med genomförande av en ny konferens. Där kan erfarenheter utbytas inom och mellan företagen. Vid en sista eller en avslutande konferens kan en utvärdering av projektet genomföras.

Dialogkonferensen i ny tappning

Forsknings- och utvecklingsarbetet i detta projekt inleddes med en dialogkonferens med temat "Organisationsutveckling och

Jämställdhet". För att engagera företag gick en förfrågan gick ut till sju av de företag som deltog i en studie "Kvinnliga chefer, varför så få?" (Drejhammar 1986). Tre företag, ett verkstadsföretag, ett pappersbruk och ett försäkringsbolag var intresserade av att medverka i projektet som beskrivs i denna artikel. De ville utveckla ett mer verkningfullt jämställdhetsarbete än det som man tidigare hade prövat. Ett fjärde företag, ett bank- och revisionsföretag, (Bankföreningen) tillkom efter kontakter med en jämställdhetsansvarig handläggare på SAF.

Före konferensen träffade min kollega och jag representanter från ledning, fackliga organisationer samt personal- och utbildningsavdelningar i varje företag för sig. Syftet var att diskutera konferensens syfte och upplägg. Personalansvariga personer i företagen valde sedan ut deltagare till konferensen utifrån principerna könstillhörighet och organisatorisk placering. Nitton personer deltog i konferensen, elva kvinnor och åtta män. De fyra kategorierna – ledning, fackliga representanter, personalavdelning samt övriga medarbetare – var relativt väl representerade.

Eftersom avsikten var att utveckla både organisation och jämställdhet måste vissa ändringar göras i konferensmetoden. De teman som grupperna diskuterade ändrades, liksom sammansättningen av grupperna. I urvalet av deltagare såg vi till att hälften av deltagarna var kvinnor och hälften män och att samtliga deltagare, med stöd av dialogkriterierna, kom till tals i diskussionerna som fördes.

Under konferensen formulerade deltagarna från företagen olika projektförslag som de ville gå vidare med för att utveckla både organisation och jämställdhet. Förslagen var inriktade på att skapa sådana arbetsvillkor och organisatoriska förutsätt-

ningar att kvinnor skulle välja att stanna kvar eller kunna rekryteras till företagen. Ett annat mål var att ge kvinnor bättre möjligheter till kompetensutveckling och befordran. Ett av industriföretagen ville också få till stånd planeringssamtal som ett "instrument" för att bättre kunna ta tillvara medarbetarnas kompetens och erfarenheter. Man ville också genomföra en jämställdhetsstrategi inom hela industrikoncernen med ledning av resultaten från det företag som deltog i detta projekt. Tjänsteföretaget vill öka andelen kvinnliga chefer. Efter konferensen valde tre av företagen att fortsätta arbetet med stöd av forskarna. Ett företag valde en strategi som inte låg i linje med LOM-programmets intentioner.

Konferensen inleddes med en presentation från konferensledningen om bakgrund och syfte, och dialogkriterierna presenterades.

I det första grupparbetet samlades alla medarbetare från det egna företaget för att diskutera sin nuvarande situation och den kommande utvecklingen i företaget. Avsikten var att få en så bred och mångfacetterad bild av arbetsplatsen och organisationen som möjligt.

Gruppuppgift två genomfördes i nästa steg i sk homogena grupper. De innehöll personer av samma kön, som hade en likartad organisatorisk position i de olika företagen. Avsikten var att öka idéutbytet i diskussionerna och komma ifrån de lösningar som olikheter i befattningsnivå och kön kan ge upphov till. Ett annat motiv med de homogena grupperna var att skapa legitimitet och ge tyngd åt den "egna" gruppens erfarenheter och synpunkter.

Efter diskussioner i de homogena grupperna återgick deltagarna till sina interna företagsgrupper, för att vidareutveckla idéer och nya erfarenheter och komma fram till en projektplan. I de korsvisa grupperna gavs

Följande grupper och teman användes.

Gruppsammansättning	Teman för grupparbete
<i>Fyra interna företagsgrupper</i>	1. Vilka åtgärder för företagsutveckling finns eller planeras idag?
<i>Fyra homogena grupper (i fråga om kön och position)</i>	2. Vad betyder jämställdhet i den utvecklingen, är den en resurs eller ett problem? Hur kan problemen lösas?
1. Kvinnlig grupp, icke chefer	
2. Manlig grupp, icke chefer	
3. Kvinnlig grupp, chefer	
4. Manlig grupp, chefer	
<i>Fyra interna företagsgrupper</i>	3. Val av projektplan, förslag och idéer för ett fortsatt jämställdhetsarbete.
<i>Två korsvisa grupper av företag</i>	4. Kritik/feedback ges på respektive projektplan.

och togs kritik emot på egna och andras projektplaner.

Under konferensen fick deltagarna med sig kriterierna in i grupprummen som en påminnelse om den gemensamma överenskommelsen om att samtalen borde föras så att alla kom till tals och fick respekt för sina synpunkter.

Vad hände efter konferensen?

Efter konferensen inleddes ett utvecklingsarbete i tre företag, nämligen verkstadsföretaget med en verkstadsenhet, pappersbruket och bankföreningen. Bankföreningen utsåg ett dotterbolag, ett revisionsföretag, att medverka i projektet. Projektgrupperna från konferensen, som blev en bas för utvecklingsarbetet i respektive företag, behölls med i stort sett samma deltagare. Projektgruppernas uppgift var att följa och diskutera projekten, komma med synpunkter och ge stöd åt utvecklingsarbetet. Projektet, som pågick i två och ett halvt år, kan sammanfattas i tre faser:

En inledande fas där projektgrupper i företagen bildades; en serie intervjuer gjordes i respektive företag med chefer och medarbetare för att få synpunkter på organisationen och jämställdhetsläget. Ett annat syfte med intervjuerna var att ge forskarna möjlighet att lära känna företagen.

En projektfas där kvinnogrupper och arbetsledargrupper användes som utvecklingsstöd. I verkstadsföretaget förekom en kvinnogrupp och en arbetsledargrupp; i pappersbruket fem kvinnogrupper och lika många arbetsledargrupper; i revisionsföretaget en kvinnogrupp, men däremot ingen grupp för manliga medarbetare. Kvinno-grupperna träffades fyra till tolv gånger och arbetsledargrupperna en till fem gånger.

En konsolideringsfas. Under den fasen var syftet att få till stånd strukturer för fortsatt dialog och handling i det utvecklingsarbete som hade påbörjats.

Varje företag arbetade för sig under projektfasen. En samverkan mellan dem under och efter projekttiden kunde inte komma igång av bl a tidsmässiga skäl.

Kvinno- och arbetsledargrupper som utvecklingsstöd

En förändring av LOM-metodiken, förutom att vi ändrade konferensmetoden, var att använda oss av *separata kvinnogrupper*. Avsikten var att ge kvinnorna möjlighet att ge varandra stöd, utveckla kommunikativ kompetens och föra fram förslag till förändringar med anknytning till företagens projektförslag. *Andra grupper* som förekom i

de två industriföretagen riktade sig till *kvinnornas arbetsledare*. De möttes i egna diskussioner för att tala om den egna arbetsledarrollen och sin inställning till kvinnliga medarbetare. Ytterligare ett syfte var att ge förslag till förändringar för att lyfta fram den dolda resurs som företagen ansåg att kvinnorna utgjorde. Vidare infördes *gemensamma samtal* mellan kvinnliga medarbetare och manliga arbetsledare i industriföretagen. De möttes för att diskutera olika frågor som berörde kvinnornas villkor och situation. Ett annat viktigt syfte var att realisera de förslag som hade framkommit i gruppsamtalen som kunde gagna både individ och organisation.

Kvinnogrupperna

Ingen speciell dagordning eller givna ämnen förekom, utan samtalen var öppna och informella. Vid det första gruppmötet fick deltagarna information om gruppens syfte, den inledande dialogkonferensen, företagets projektorganisation och projektförslag. Begreppen arena, resurs och dialog presenterades, liksom kriterierna. Samtalen kom snabbt igång. Kvinnorna tycktes ha ett uppdämt behov att diskutera sin situation i företagen. Alla deltog aktivt. De förslag som kom fram i industriföretagen fördes vidare till arbetsledargruppen och i revisionsföretaget till kontorsmötet.

Några förslag från diskussionerna i kvinnogrupperna var:

Rekrytering: ”Upprätta regler och klargör värderingar och synsätt vad gäller befordran och karriärmöjligheter.” ”Hitta nya metoder att rekrytera fler kvinnor till verkstadsenheten.” ”Fastställ en utvecklingsplan för personal i alla skift, där det framgår hur många kvinnor och män som ska placeras på olika befattningar.”

Stöd och uppbackning i arbetet: ”Revisorer och uppdragsansvariga måste bli bättre att ge kvinnor stöd i arbetet.” ”Arbetsledarna bör ge en tydligare återkoppling till sin personal om deras arbetsprestationer.” ”Inför ett faddersystem för nya kvinnor som kommer till bruket, där mer erfarna kvinnor kan stödja de nyanställda.”

Kompetensutveckling och värdering av arbetsinsatser: ”Tydliggör vad det innebär att vara duktig och göra ett kvalificerat jobb.” ”Se över karriärmöjligheterna för kvinnor.” ”Upprätta regler och klargör värderingar vad gäller befordran, i synnerhet för kvinnor.” ”Ändra inställningen till kvinnor och kvinnors kompetens.”

Dialogarenor: ”Inför månadsmöten där vi kan diskutera problem i arbetet och ge förslag till förändringar.” ”Genomför bättre skiftträffar där alla kommer till tals.” ”Sätt igång med planeringssamtal för all personal.” ”Arbeta för en större kvinnlig representation i olika arbetsgrupper och kommittéer i företaget och se till att minst två kvinnor deltar i samtliga grupper där viktiga frågor tas upp.”

Arbetsledargrupperna i verkstadsföretaget och i pappersbruket

Inom den verkstadsenhet som deltog i projektet fanns få möjligheter till kollektiva samtal där personalen kunde diskutera frågor och förhållanden om verksamheten. Arbetsledare och anställda pratade mest i parkonstellationer om akuta driftsproblem. Hierarkin och fabriksmiljön hade åstadkommit kommunikationsmönster som inte var tillräckliga för att samordna och utveckla alla medarbetares kompetens och kunskap. Att kvinnorna ansåg sig stå utanför samtal på arbetsplatsen kompletterade bilden av en

begränsad dialog inom verkstadsenheten. Gruppen gav arbetsledarna möjlighet att reflektera över frågor om samverkan och kommunikation och inte minst diskutera olika aspekter av arbetsledning i förhållande till kvinnliga medarbetare.

I pappersbruket träffades grupperna en gång. Samtalen handlade om vilka betingelser som kunde underlätta att rekrytera och behålla ungdomar och kvinnlig personal, om att införa planeringsamtal och om utformningen och deltagande i pappersbrukets skiftträffar. Man ansåg t ex att arbetsledarna borde få ”verktyg” och kunskaper för att genomföra planeringssamtal, samt att skiftträffarna måste få en bättre kvalitet och ge ett annat utbyte mellan de anställda.

I revisionsföretaget förekom ingen grupp för manliga medarbetare. Vid projektstarten ansåg representanter från företaget att männen hade större tillgång till både formella och informella arenor inom och utom det aktuella kontoret, jämfört med kvinnorna. Mot projekttidens slut kom det dock fram synpunkter på att en diskussionsgrupp även för männen hade varit värdefull.

Ett möte mellan grupperna i verkstadsföretaget

Mötet mellan kvinnor och arbetsledare arrangerades mot slutet av projekttiden. Under mötet kunde kvinnorna föra fram och få respekt för sina förslag och synpunkter. Männen, som i intervjuer och i arbetsledargruppen betonade att de hade liten kunskap om kvinnornas erfarenheter på arbetsplatsen, fick nu på ett direkt sätt ta del av synpunkter om ”att vara kvinna i industrin” och diskutera de förslag som kvinnorna hade med sig till mötet. Under diskussionen fattades beslut att införa månadsmöten på enheten, att utveckla kommunikationen

mellan arbetsledning och de anställda, att införa ett faddersystem för nyanställda kvinnor samt att avlägsna bilder av ”nakna kvinnor” i lokalerna. Fortsatta diskussioner i gruppform mellan män och kvinnor vid enheten efterlystes av flertalet deltagare. Förslagen förankrades och diskuterades sedan i företagets projektgrupp.

Möten mellan grupper i pappersbruket

Både kvinnor och arbetsledare var ovana att prata med varandra på det sätt som gjordes i dessa grupper. Männen tycktes ha liten insikt i kvinnornas situation i bruket. Synpunkter som framkom var t ex att ”kvinnor är annorlunda”, men de bör anpassa sig till den ”manliga normen” i bruket, vilket inte var lätt för kvinnorna att bemöta. Vad man kunde enas om var att göra skiftmötena till mer konstruktiva möten och att kvinnorna fick reella möjligheter att delta i olika arbetsgrupper i företaget som bl a rörde en ny organisation. Fler möten och fördjupade diskussioner hade behövts vad gällde de frågor som kvinnorna hade förberett.

Handlingsinriktad forskning bygger på samverkan

Handlingsinriktad forskning, i den form som presenteras här, bygger på samverkan mellan forskare och ett stort antal lokala aktörer. Forskningen ska vara konstruktiv med tyngdpunkt på dynamiska processer. Avsikten är att förändra delar av verkligheten och få nya insikter genom att undersöka hur man åstadkommer förändring och granska vad som sker under förändringsprocessen (Gustavsen & Sörensen 1982).

Kunskapsutveckling och tillämpning av förslag och idéer till arbetsrelaterade frågor och problem går hand i hand. Utvärdering av vad insatser kan leda till handlar inte om

en enkel före och efter mätning, utan om en fortlöpande processutvärdering i relation till de mål som företagen ställde upp för sitt utvecklingsarbete.

När det gäller uppföljning och utvärdering av resultat från denna studie utgår jag från Kvaless (1989) två typer av validitetsprövning, nämligen intersubjektiv prövbarhet eller kommunikativ validitet, och pragmatisk validitet. Kommunikativ validitet innebär att resultat ska kunna prövas i diskussion med andra. Pragmatisk validitet betyder att resultaten ska kunna prövas i praktiken med godtagbara och önskvärda resultat. Vad gäller intersubjektiv prövning har jag fört fortlöpande diskussioner med min forskarkollega och deltagit i forskningsseminarier inom och utom LOM-programmet. Beträffande pragmatisk validitet har fortlöpande diskussioner förts mellan forskare och berörda aktörer i företagen. Där granskade vi vad som hände under projektets gång och vad insatserna ledde till, med utgångspunkt från de mål som företagen formulerade vid projektstarten. Det var värdefullt att inte bara validera det som gav positiva resultat. Även andra resultat gav kunskap om vad som inte var verkningsfullt i utvecklingsarbetet.

Vilka förändringar kunde märkas?

Resultaten bygger på utlåtanden från och diskussioner med deltagare i projektgrupper, kvinno- och arbetsledargrupper. En informationskälla har också varit den utvärdering som gjordes av hela LOM-programmet (Nachold 1992) där verkstadsenheten var ett av de företag som granskades mer ingående (Öhrming 1992). I pappersbruket intervjuade jag tre personer cirka två år efter projektets avslutning. I revisionsföretaget gjorde jag, efter två år, intervjuer med chefer och med-

arbetare. Jag deltog också i några av kontorets arbetsmöten.

Det nya med detta projekt var att vi utvecklade och använde metoden på ett sätt som möjliggjorde ett demokratiskt deltagande även för kvinnor, eftersom LOM-programmets generativa teori och dess praktiska tillämpning i sin ursprungliga form inte var tillräcklig i det avseendet. Vårt bidrag till teorin, dvs att komplettera den demokratiska dialogen med dimensionen kön, visade sig vara verkningsfull. Om man inte explicit anger att könsaspekten ska uppmärksammas förblir dialogen "könsneutral". Detta innebär i realiteten att mannen och det manliga är en norm som gäller för alla organisationens medlemmar. Manlig dominans är därmed inte längre öppen och tydlig, utan den framträder som legitim könsneutralitet som skapas utifrån normativa utgångspunkter. Manlig dominans kan dock ifrågasättas via samtal som kännetecknas av kommunikativ rationalitet (Fraser 1992). Det innebär att könsneutraliteten kan "avslöjas" och framträda som motsats till neutralitet, nämligen som mäns könsprivilegier.

Sammanfattning av förändringarna

- Utveckling och etablering av arenor för dialog som kan fungera som bas för fortsatt utvecklingsarbete i företagen och bidra till verksamhets- och jämställdhetsutveckling.

Enligt Gustavsen (1992) är effektiva kommunikationsstrukturer i organisationer lika mycket ett mål som ett medel. Om de anställda använder demokratisk dialog i ett förändringsarbete så kan organisationen utveckla en "mekanism", som kan tas i bruk i det vardagliga och kontinuerliga förändringsarbetet.

Ett tydligt resultat i detta projektarbete var att man började pröva avdelningsmöten på hela verkstadsföretaget för att diskutera frågor relaterade till produktion och personella resurser. I revisionsföretaget infördes en grupporganisation som underlättade för i synnerhet kvinnorna att få insyn i arbetet och kunna komma till tals på arbetsplatsen. Kontorsmötet blev den arena där aktiviteten ökade från kvinnornas sida. I pappersbruket påbörjades en diskussion om bättre fungerande skiftlagsträffar, en förändring som kom att genomföras i ett senare skede.

- Kunskapsutveckling och nya insikter hos anställda i företagen om orsaker till bris-

tande jämställdhet mellan kvinnor och män.

I företagen arbetade vi med vad som brukar ses som ett specialfall, men som borde vara normalfall. Det gäller hur kvinnor och män i arbetslivet på ett effektivt och aktivt sätt gemensamt kan delta i diskussioner och bidra till en utveckling i arbetsorganisationer. Med stöd av diskussioner i kvinnogrupper och med hjälp av kriterier för demokratiska samtal kunde kvinnorna föra fram sina erfarenheter och synpunkter på arbetsrelaterade frågor och problem på olika arenor i företagen. Arbetsledarna i industrin fick möjlighet att, utanför den traditionella

Nedanstående sammanställning visar resultaten i de tre företagen.

Verkstadsföretaget	Pappersbruket	Revisionsföretaget
1. Ny kunskap utvecklades om kvinnors situation i företaget	1. Ny kunskap utvecklades om kvinnors situation i företaget	1. Ny kunskap utvecklades om kvinnors situation i företaget
2. Kvinnor fick i flera fall nya arbetsuppgifter	2. Vissa kvinnor fick nya arbetsuppgifter	2. Flera kvinnor avslutade sina högskolestudier i ekonomi
3. Kvinnor fick möjligheter till kompetensutveckling i form av arbetsrotation	3. Arbetsledarna deltog i en konferens om arbetsledning med tonvikt på kvinnliga medarbetares situation	3. Kvinnliga medarbetare fick nya arbetsuppgifter
4. Ett "faddersystem" inrättades för nyanställda kvinnor	4. Kvinnliga medarbetare genomförde rekryterings-satsningar i grundskolan för att informera om "kvinnor i industrin"	4. Två kvinnor blev dataansvariga i företaget
5. En ny arena – avdelningsmöten etablerades	5. Kvinnor deltog i projekt- och arbetsgrupper som berörde brukets verksamhet	5. Nya befattningsbeskrivningar och personliga utvecklingsplaner utformades
6. Färre fel uppstod i produktionsprocessen pga en mer öppen och direkt kommunikation inom verkstadsenheten		6. Utvecklingssamtal där kvinnors kompetens uppmärksammas
7. "Nakenbilder" togs bort i verkstaden		7. En ny grupporganisation utformades
		8. Kontorsmötet och grupperna i den nya organisationen blev verkningsfulla arenor för samtal

”mansjargongen”, diskutera med varandra om sin syn på kvinnornas insatser och kompetens. I mötena mellan kvinnor och arbetsledare i industriföretagen utvecklades ny kunskap och en rad synpunkter på arbete, ledning och organisation fördes fram. Detta är inga dramatiska förändringar. Samtalen gav dock deltagarna nya erfarenheter som skilde sig från vardagserfarenheten.

Ett generellt resultat av projektarbetet var att ny kunskap konstruerades och att ökad insikt och förståelse växte fram för de problem som var knutna till kvinnornas underordnade position i företagen. Projektet synliggjorde hur könsskillnader konstruerades, polariserades och togs för givna. Kvinnorna tillskrevs egenskaper och förhållningssätt som skilde sig från männens vad gällde t ex ”rätt kompetens och stil”. I de vardagliga samtalen i företagen fördes sådana föreställningar vidare och kom att bli grundläggande för utformningen av strukturella villkor och rutiner som i många fall gav det ena könet företräde framför det andra.

När kvinnorna fick stöd i att utveckla sin kompetens att föra dialoger, kunde de möta arbetsledare och chefer på ett annat sätt. Nya idéer och förslag kom fram och låsta tankebanor och bundna perspektiv kunde brytas. Dialogerna visade sig med andra ord ha en ”skapande förmåga” som gav upphov till ny praxis i företagen.

- Konkreta insatser riktade mot kvinnliga medarbetare, t ex andra möjligheter till lärande och kompetensutveckling och mer kvalificerade arbetsuppgifter.

Varför blev utfallet olika i de tre företagen?

Min avsikt är inte att göra en checklista för vad som skiljer och vad som förenar arbetet

i de tre företagen. I stället kan några generella frågor ställas:

- Vad ledde till framgång?
- Vilka var problemen i utvecklingsarbetet?

Att arbeta i projektet innebar ett lärande för medarbetarna, framför allt i verkstads- och revisionsföretaget. Där fanns ett intresse och en målinriktning hos personalen i företagen vad gällde projektets teori, uppläggning och genomförande. De problem vi stötte på fanns i pappersbruket. Där gick arbetet i stort sett trögt och det var svårt att nå uppsatta mål.

I verkstadsföretaget och revisionsföretaget inträffade flera förändringar som var en följd av att ha deltagit i projektet och ha använt metoden. I båda företagen fick kvinnorna mer kvalificerade arbetsuppgifter och en bättre tillgång till dialogarenor. I verkstadsföretaget ändrades männens inställning till kvinnliga medarbetare, arbetsrotation kom igång som gav även kvinnorna möjligheter att pröva nya arbetsuppgifter, flexibla arbetstider diskuterades. I revisionsföretaget blev kvinnorna mer aktiva på kontoret i sina samtal med kollegor och chefer. De kunde därmed ställa andra krav på egen yrkesmässig utveckling och befordran. Företaget omorganiserades till en grupporganisation. Den gav framför allt kvinnorna större inflytande på fördelningen av uppdrag, en ökad insyn och ett större handlingsutrymme på arbetsplatsen.

I pappersbruket blev resultaten inte lika påtagliga. Företagets mål, att samla jämställdhetsarbetet i hela koncernen med utgångspunkt från resultaten i pappersbruket, kunde inte uppnås. Detsamma gällde målet att införa planeringssamtal och utreda vilket bidrag det kunde ge till jämställdhet mellan könen. En sak som både kvinnor och män efterfrågade under projekttiden var bättre

skiftträffar. Sådana träffar kunde inte etableras inom ramen för detta projekt. Några förändringar som genomfördes var att vissa kvinnor fick mer kvalificerade uppgifter och bättre utvecklingsmöjligheter. Frågan om kvinnornas position i företaget lyftes fram och blev föremål för diskussioner. Inte minst fick representanter från företaget upp ögonen för att ”teknisk rationalitet” inte är tillräcklig för att få igång breda diskussioner och en bättre samverkan på arbetsplatsen. Det blev tydligt att brister fanns vad gäller samverkan, kommunikation och lärande. Vissa av dessa brister kom att åtgärdas i ett senare projekt, som inte hade ett uttalat könsperspektiv.

Några orsaker till att projekten hade större framgång vid verkstadsenheten och revisionsföretaget var troligen att där fanns fungerande projektgrupper med intresserade och aktiva medlemmar som drev frågan om kvinnors likaberättigande framåt. Dessa personer hade, i synnerhet vid verkstadsenheten, kontakter utåt med andra medarbetare i företaget. De blev i sin tur informerade om och påverkade av de nya idéerna.

I revisionsföretaget fanns önskemål hos ledningen att stödja de kvinnor som hade ”fastnat” på lägre nivåer, trots en kvalificerad teoretisk utbildning. På koncernnivå fanns en central projektgrupp. Medlemmarna i denna grupp gav sitt stöd åt projektet och de bidrog även till att offentliggöra att projektet pågick och varför det kommit igång. I båda företagen väckte frågan om demokrati och jämställdhet intresse och skapade ett engagemang.

Ytterligare en bidragande orsak kan ha varit att enheterna i verkstads- och revisionsföretagen var relativt små och överblickbara. Möjligheterna till samverkan och spridning av information var större där, jämfört med pappersbruket. I det senare företaget fanns

många anställda. Där förekom en stel och hierarkiskt uppbyggd organisation och en traditionell bruksmiljö med manliga värderingar som var svåra att ”bryta igenom”. Situationen var dessutom turbulent i samband med att en ny pappersmaskin skulle införas. Det var en förändring som skulle kunna ha inneburit att kvinnorna kunde ha fått nya arbetsuppgifter på en arbetsplats som inte på förhand var bemängd med fördomar och negativa attityder till kvinnors kompetens. Detta blev dock inte fallet.

Språk och kommunikation som ”skapande mekanism”

I de flesta organisationer deltar chefer och medarbetare i samtal med den organisatoriska positionen som legitimitet. I den demokratiska dialogen är det arbetserfarenhet som är sådan inträdesbiljett till samtalet. Förmågan att lyssna och argumentera med andra över hierarkiska nivåer och över könsgränser är dock inte självklar. Detsamma gäller att betrakta språket och samtal som den i huvudsak förmedlande länken. I många organisationer med en traditionell hierarki finns, som jag nämnt tidigare, en ordning för vilka som deltar i samtal, vem som dominerar, vilka resultaten blir etc. Kvinnor, som ofta befinner sig i underordnad position i organisationer, har i många fall sämre möjligheter än män till insyn och aktivt deltagande. I detta projekt gällde det både i industriföretagen, där kvinnorna var i minoritet, och i revisionsföretaget, där de utgjorde ungefär hälften.

Fraser (1992) använder begreppet ”gender subtext” för att visa att mäns dominans både i offentlig och privat sfär inte synliggörs. Genom att analysera språk och kommunikation kan dolda antaganden om kön och könsasymmetrin avslöjas. Att handling är

betydelseskäpande, dvs människor gör saker med ord framgår av denna studie. Männerna i företagen tillskrev kvinnorna egenskaper och kännetecken som gällde deras sociala identitet, kompetens och yrkesbeteende. Dessa normerande uppfattningar byggde på männens kollektiva synsätt och värderingar om enskilda kvinnor och kvinnor som grupp. Uppfattningarna fördes vidare i de vardagliga samtalen i företagen. Avvikande åsikter om kvinnorna, som fanns hos vissa män, fick litet genomslag i de diskussioner som fördes man och man emellan. Männens dominans upprätthölls genom ett manligt, kollektivt agerande.

För att få till stånd förändring och skapa ett symmetrisk förhållande mellan kvinnor och män i samtal har Frasers tes om normativt säkrade talhandlingar praktiserats i detta projekt. Med hjälp av regler som markerar hur samtal ska föras, har kvinnor kommit till tals i de deltagande företagen. Genom att olika procedurer har använts för att bryta språkbruk, fastlåst tänkande och hindrande strukturer har förutsättningar skapats för ett aktivt deltagande för båda könen.

Något om principer och procedurer i projektet

Principen om bred medverkan

Bred medverkan av deltagare är nödvändigt för att skapa uppslutning och delaktighet i förändringsarbete. De som inte deltar från början är vanligen inte benägna att ge arbetet sitt stöd. Men alla medarbetare i en stor organisation eller koncern kan givetvis inte delta i de arrangerade dialogerna som pågår i ett projekt. Frågan om vilka i en organisation som ska betraktas som "berörda" (Gustavsen 1990) är inte lätt att besvara. Det får avgöras från fall till fall, med hänsyn tagen till lokala förutsättningar.

I en dialogkonferens deltar vanligen ett sk vertikalt snitt med berörda personer. Efter konferensen är det värdefullt att behålla åtminstone en del av dessa personer i en tillskapad projektgrupp och inte minst att knyta andra "berörda" till gruppen i det fortsatta arbetet. Utvecklingsarbetet kan givetvis organiseras inom ramen för andra gruppkonstellationer. När allt fler personer deltar i det arbete som pågår så uppstår vanligen "ringar på vattnet effekter".

En viktig fråga i utvecklingsprojekt är om det överlever när forskarna har lämnat organisationen. För att hålla processen levande efter projektfasen behövs en grupp sammansatt av lokala deltagare. En möjlighet är att använda den tillskapade projektgruppen, kanske utökad med andra personer. Gustavsen (1990) använder begreppet utvecklingsorganisation, som skall borga för att en förändring lever kvar, utvecklas av egen kraft och sprids i en organisation. I revisionsföretaget som deltog i denna studie var det sk kontorsmötet en viktig arena där fortsatta utvecklingsinsatser diskuterades. I verkstadsföretaget behöll man den tillskapade projektgruppen.

De separata kvinnogrupperna

En slutsats från denna studie är att det inte är tillräckligt att ge kvinnor tillträde till dialogarenor på arbetsplatsen. Kvinnor måste också utveckla "resurser" att tala i offentliga sammanhang. Utgångspunkten här var att kvinnorna först behövde formulera sig tillsammans, vilket män har gjort under lång tid i arbetslivet, för att sedan vara bättre rustade när de diskuterade med andra personer, såväl män som kvinnor i företagen. I grupperna kom kvinnorna underfund med att de svårigheter som framstod som egna tillkortakommanden, kunde förklaras i termer av organisatoriska struk-

turer och processer. Kvinnorna lyfte fram flera viktiga arbetsrelaterade problem och de hade erfarenheter och synpunkter som var värda att gå vidare med i det fortsatta utvecklingsarbetet.

Forskarrollen

Syftet med handlingsinriktad forskning är att skapa ny kunskap som både är praktiskt användbar och teoretiskt intressant (Svensson & von Otter 2001). I forskningsprocessen samverkar och sammanför forskare och lokala aktörer sina erfarenheter och kunskaper. Forskarens uppgift är emellertid inte att lösa problem åt andra, utan att ge sina perspektiv på de problem som kommer upp. Av forskaren krävs också att hon eller han har en öppenhet för den komplexitet och de mångdimensionella problem som finns i företag och i offentlig verksamhet. När det gäller att ändra på obalansen mellan kvinnor och män i arbetslivet är det därtill lätt att stöta på motstånd och hinder, bli marginaliserad och inte tas på allvar.

I det här projektet var vår främsta insats att fungera som samtalspartners och tillsammans med deltagarna bidra till kunskapsutveckling. Vi banade väg för projekten i företagen och motiverade representanter från företagen att delta i den inledande konferensen. När projekten hade etablerats blev uppgiften för oss att presentera, diskutera och välja olika arbetsformer och vara pådrivare och stöd i utvecklingsprocessen. Vårt bidrag var att tillföra erfarenheter från jämställdhetsarbete, bidra med teoretiska kunskaper och till teorit utveckling.

Till den kritik som riktas mot forskarrollen i handlingsinriktad forskning bidrar svårigheten att skilja forskning och konsultation. Metoden är delvis ”trial and error betonad” och kan verka oprecis för en yttre betraktare. Det är rimligt, eftersom aktions-

forskaren under pågående förändringsprocess måste ta ställning till många olika problem och händelser på olika nivåer. Därtill kommer att forskarens bidrag till kunskapsutvecklingen inte kan identifieras på ett entydigt sätt, eftersom det inte alltid är möjligt att klart urskilja forskares och praktikers bidrag (Gustavsen 1992).

För forskaren är det nödvändigt att ha en kunskapsteoretisk och metodologisk medvetenhet och en pågående reflektion över sin egen roll i det sammanhang där undersökningen genomförs och i vetenskapssamhället. Vad som krävs är att hon eller han redogör för sin användning av metoder och för forskningsprocessen, för att ge möjlighet till intersubjektiv prövning.

Avslutande synpunkter

Studien som presenteras här är en resurskrävande och långsiktig satsning som bygger på nära samverkan mellan forskare och praktiker. Mig veterligen är sådana projekt sällsynta idag. Insatser för att uppnå jämställdhet i arbetslivet utgår vanligen från strategier som jämställdhetslagen, handlingsprogram, könsbaserad statistik samt mainstream-strategin (Gonäs 2000).

Jämställdhet som princip är allmänt accepterat idag. Men på många arbetsplatser tycks man vilja ha förändring utan att rubba på den rådande könsordningen (Abrahamsson 2001, Drejhammar & Pingel 2001). Det beror bl a på att organisationer ofta betraktas som könsneutrala, vilket betyder att kvinnor och män anses ha lika möjligheter till utveckling och befordran (Wahl m fl 2001). Att kvinnorna inte använder sig av de lika möjligheterna förklaras ofta med kvinnors brister och deras syn på sig själva.

Men situationen för många anställda ställer krav på förändringar. Bristen på arbets-

kraft inom många områden pekar på att all befintlig kompetens och alla resurser måste tas tillvara. För att utveckla demokrati och medbestämmande i arbetslivet och skapa en god arbetsmiljö som motverkar utslagning och sjukfrånvaro, måste kvinnornas erfarenheter och kunskap integreras i verksamhets- och organisationsutveckling. Frågan om kvinnornas likaberättigande bör inte drivas separat, utan den bör ges en tydlig koppling till verksamheten. Annars riskerar man att insatser inte leder till önskvärda resultat.

Erfarenheter från detta projekt visar att det är möjligt att åstadkomma positiva förändringar av arbetsvillkor och arbetsförhållanden. Förutsättningar är att det finns vilja och kunskaper och strukturella möjligheter i organisationer att föra samtal för enskilda och grupper. Genom att använda demokratisk dialog i tre företag kunde kvinnorna komma till tals med berörda personer och fokusera på viktiga frågor, vilket lade grund för handlingar som gynnade både individ och organisation.

Referenser

- Abrahamsson L (2001) *Att återställa ordningen: könsmönster och förändring i arbetsorganisationer*. Boréa, Umeå.
- Drejhammar I-B (1986) *Kvinnliga chefer, varför så få?* Svenska Arbetsgivareföreningen, Stockholm.
- Drejhammar I-B (1987) *Rapport från en LOM-konferens med temat Organisationsutveckling och jämställdhet*. Arbetsmiljöfonden, Stockholm.
- Drejhammar I-B (1998) *Organisationsutveckling och jämställdhet: en studie i tre företag*. Akademisk avhandling, Institutionen för tillämpad psykologi, Lunds universitet, Studentlitteratur, Lund.
- Drejhammar I-B & Pingel B (2001) *Kvinnor är lika bra arbetskraft som män, men olika. Jämställdhetsarbete i östgötska organisationer*. Arbetsliv i omvandling 2001:11, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Fraser N (1992) "Nytta och skadan av fransk diskursteori" *Häften för kritiska studier* 3, s 46-64.
- Gonäs L (2000) *Assessing the European Employment Strategy from a Gender Perspective – the Swedish Example. An evaluation of the Swedish National Action Plan for Employment 2000*. Report to the EU-expert network Gender and Employment. Arbetslivsinstitutet och UMIST, Manchester.
- Gustavsen B (1990) *Vägen till bättre arbetsliv. Strategier och reformer i ett utvecklingsarbete*. Arbetslivscentrum, Stockholm.
- Gustavsen B (1992) *Dialogue and Development. Social Science for Social Action. Toward Organizational Renewal*. Arbetslivscentrum, Stockholm.
- Gustavsen B & Sörensen B (1982) "Aktjonsforskning" i Holter H & Kalleberg R (red) *Kvalitative metoder i samfundsforskningen*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Habermas J (1984/87) *The Theory of Communicative Action*. Vol. 1 (1984) Vol II (1987) Beacon Press, New York.
- Holter H (1992) "Berättelser om kvinnor, män och samhälle" s 56–105 i Acker J (red) *Kvinnoforskning under trettio år*. SNS förlag, Stockholm.
- Kvale S (1989) "To Validate is to Question" s 73–92 i Kvale (red) *Issues of Validity in Qualitative Research*. Studentlitteratur, Lund.
- Nachold F (1992) *Evaluation Report. Comissioned by the Board of the LOM Program*. Science Center (WZB), Berlin.
- SOU 1998:6 *Kvinnomaktutredningen*. Arbetsmarknadsdepartementet, Stockholm.
- Svensson L & von Otter C (2001) *Projektarbete. Teori och praktik, med sagan om diamanten som sprängdes*. Santérus förlag, Stockholm.
- Wahl A, Holgersson C, Höök O & Lindhag S (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Studentlitteratur, Lund.
- Öhrming J (1992) *Utvärdering av LOM-projektet Organisationsutveckling och jämställdhet*. Arbetsmiljöfonden, Stockholm.