



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Jämställdhet och diskriminering

Om Strukturer och Sociala handlingar

Elvi Richard & Sören Augustinsson
2013-02-18

Innehållsförteckning

Inledning	3
<u> </u> Rapportens innehåll	4
<u> </u> Rekommendation till läsart	4
<u> </u> Upplägg	5
Några inledande aspekter	6
<u> </u> Några siffror och reflektioner, Bromölla	7
<u> </u> Jämställdhet, diskriminering och några forskningsaspekter	9
<u> </u> Ett exempel på aktivt jämställdhetsarbete	11
Antaganden	14
<u> </u> Om skapande och förändring av våra världar	15
<u> </u> Könet som process och görande i mellanrum	17
Några avslutande nedslag i praktik	20
<u> </u> Främjande av jämställdhetsarbete i en kommun	22
<u> </u> Det legitima och skugga ”det där andra”	22
<u> </u> Några ord till om Bäst på Bus	23
Vad kan vi göra? Några aspekter och avslutning	25
<u> </u> Avslutning	26

Inledning

Historiska och strukturella former påverkar människor som beroende på om man är man eller kvinna intar lite olika roller, förhållningssätt och handlingar. I sociala handlingar som kommunikation och möten mellan människor kommer formerna till uttryck också som resurser.

I en organisation pratar vi och gör saker som är rotade i könsstrukturer och de samhällsordningar vi i hög grad är omedvetna om. Vidare är den strukturellt könsuppdelade arbetsmarknaden en realitet där exempelvis lön och lönefrågor i förhållande till kön dyker upp. Robertsson (2003, s. 10) sammanfattar dessa inledande rader som att:

... yrkesidentiteter och könsidentiteter skapas inom ramen för makt- och könsstrukturer. Könsegregeringen är vertikal och horisontell och yrkesidentitet färgas av kön. Könsegregering är till fördel för män, både beträffande makt- och statusposition...

Att se på jämställdhet och diskriminering som något tämligen enkelt, som t.ex. könsuppdelad arbetsmarknad, samtidigt som jämställdhet och diskriminering görs i möten och kommunikation mellan människor med stöd från bakomliggande strukturer rotade i vår historia gör det hela svåråtkomligt.

Rapportens syfte är därför mer att peka på, utmana och lyfta fram varierande perspektiv på jämställdhet och diskriminering utifrån strukturer och sociala handlingar. I mindre grad kommer vi att analysera och värdera projektet Bäst på Bus och kommunerna som ingick i projektet. På så sätt hoppas vi att rapporten bättre kan bidra till framtiden än bara värdera vad som har skett. Vi tar dock upp aspekter relaterade till projektet för att peka på komplexiteten med att förändra jämställdhet och diskriminering på ett djupare plan.

Siffror visar på exempelvis att kvinnor har svårigheter att göra karriär inom vissa yrken och att det är svårt att få män att bli sjuksköterskor och förskolelärare (Robertsson 2003). Siffror visar på att den svenska arbetsmarknaden är uppdelad efter kön (Abrahamsson 2000). Det som däremot är svårt att förstå är *hur* dessa resultat som visas i siffror skapas genom strukturer och handlingar, alltså, hur jämställdhet, ojämställdhet och diskriminering görs.

Om förståelse av huret är svårt, är det än svårare att med stöd i olika kunskaper och erfarenheter ta tag i problem inom ojämställdhet och diskriminering så det leder till förändringar. För att komma åt ojämställdhet och diskriminering räcker det sällan med att sätta upp mål eller genomföra värdegrundskampanjer som vanligen är ansedda som goda lösningar. Det krävs ett djupare ifrågasättande av sin egen identitet och förhållanden till det motsatta könet i praxis. Frågan är om detta ens är möjligt i organisationer där fokus är på kvalité för brukare och ekonomisk effektivitet?

Rapporten tar upp problemet med att åstadkomma djupare förändringar utifrån vad vi vet om kön och hierarkier och hur dessa görs. Vi har valt att närma oss

problemområdet utifrån vissa antaganden om hur kön och organisering skapas i den vardagliga praktiken genom språk och handlingar med stöd i strukturer och historia. Projektet Bäst på Bus och kommunerna används för att spegla något av problematiken.

Rapportens innehåll

Rapporten är en komplettering till följeforskning inom ramen för projektet Bäst på Bus i Bromölla och Höörs kommun (Delrapport kring jämställdhet- och Tillgänglighet Diarienummer: 2010-3090041). I texten behandlas främst Bäst, men innehållet har även bäring på Bus beroende på att vi diskuterar struktur och könsordningar samt perspektiv hur dessa görs kopplat till organisering i allmänhet.

Texten är således skriven med avsikten att beskriva några bakomliggande villkor för förändringar och med denna insikt generera frågor mot handling och framtid. Vi utgår från att begrepp och ord behöver sin praktik för att förstås. Ord kan aldrig exakt representera en praktik.¹ Vi använder vissa begrepp och ord, läsaren har sin praktik. Det är vad som skapas i mellanrummet, texten och läsaren, som är det viktiga.

Rekommendation till läsart

Tanken med texten är att stödja en ökad reflektion, en undersökning av praktiken. Inte pekpinnar om vad som ska göras. Genom att en text inte exakt kan avbilda en komplex praktik så kan knappast heller förslagen till förändringar vara alltför precisa (Nicolini 2013). Tydlighet innebär det förnuftsstridiga genom att då blir återigen texten en 'plan' som inte kommer att bli verklig. Texten ska inte ge kunskaper, utan syftet med texten är att skapa kunnande. Shotter (2011, s. 2) beskriver detta som att det finns två sätt som vi kan läsa en skriven text på "we can read it for the 'information' it supposedly 'contains,' or, for what happen to us during our reading of it!". Till läsaren är vår uppmaning att känna av och fundera kring vad texten gör med läsare, och i förhållande till läsarens egen praxis. Därför har vi behållit en förhoppningsvis utmanande attityd som vid läsning kan framkalla känslor, både positiva och negativa reaktioner, med intentionen att påverka praktiken i någon riktning.

¹ Richard Rorty (1979, s 6) uttrycker representationsdilemmat på följande sätt "...the notion of knowledge as accurate representation, made possible by special mental processes, and intelligible through a general theory of representation need to be abandoned." Därför, istället för att definiera ord i all oändlighet bör vi ägna tid åt att i konkreta sammanhang tillsammans med andra komma överens om vad som bör gälla i framtiden. För att bana väg för detta måste dialoger om olika tolkningar föras i förhållande till det specifika och de konkreta sammanhang som avses. För att gå utanför jämställdhet och ta ett aktuellt exempel från skolan. Pedagogiskt ledarskap är ett mantra som ofta hörs ljuda i korridorer såväl som från Skoleverket och andra. Vad Rorty så övertygande visat på är att det räcker således inte att föra samtal om vad pedagogiskt ledarskap generellt innebär. Det enda man kan göra är att på respektive skolenhet gemensamt komma överens om ungefär vad det handlar om. Därför bör chefer högre upp i en organisation vara väl införstådda och ha goda kunskaper om vad som "faktiskt" sker ute i kärnverksamheten. Samma förutsättningar gäller även jämställdhet och diskriminering som begrepp och praktik. Det är inte de rätta definitionerna som är det viktiga, utan vad som görs i praktiken.

Vidare måste praktiker formulera själva sin plan och iscensätta dess innehåll med öppna ögon för att förändra, när det dyker upp nya saker som sedan tidigare var okända. Detta utmanar och skapar känslor som kanske inte alltid blir väl mottagna. Att ständigt försöka upprätthålla en undersökande process för att justera och anpassa planen till det okända, som alltid finns där närvarande, är en förutsättning för en långsiktig förändring.

Upplägg

I det kommande avsnittet tar vi upp inledande aspekter och gör några nedslag i siffror och citat från Bromölla. Därefter går vi utanför projektet och tar oss an jämställdhet och diskriminering i ett vidare perspektiv. Här ger vi också exempel på stöd och motstånd hämtade från en studie om jämställdhetsarbete. Läsaren kan förhoppningsvis jämföra med sin egen praktik. Hur ger man stöd och hur ser motstånd mot jämställdhet och diskriminering ut? Officiellt är det i princip omöjligt att säga att man är motståndare till jämställdhet och företräder diskriminering, men hur ser det ut i vardagens faktiska görande?

Därefter går vi ner något på djupet av hur jämställdhet och diskriminering görs till skillnad från resultat och jämställdhet som ett ting. Antaganden styr vad vi ser och gör. Vilka antaganden styr er? Ser vi jämställdhet som siffror eller icke-linjära processer? Innebär siffror att vi rör oss bort från praktiken och görandet? En sifferexercis utan görande! Detta följs upp av några ytterligare aspekter på könet som processer i egenskap av görande i mellanrum. Två organiseringssteman behandlades därefter, det legitima och skugga ("det där andra"). Legitima tillhör det formella, medvetna och politiskt korrekta. Skuggan tillhör det andra. Båda temana organiseras genom normer, värderingar, identiteter och makt.

Ovanstående följs upp av en diskussion om att förändringar innebär att det måste uppstå avbrott för meningsskapande och begripliggörande av dessa avbrott. Har Bäst på Bus skapat dessa avbrott för lärande och utveckling? Om det inte uppstår avbrott som vi inte riktigt förstår kommer vi att fortsätta att handla och använda samma språk som tidigare. På så sätt målar vi upp behovet av att skapa avbrott i verksamheten för att ge möjlighet till reflektion som kan leda till begripliggörande av hur genus konstrueras. Jämställdhet bör ses som ett isberg vars största rymd ligger under vattnet. Vad som finns under vattnet är oftast för oss osynliga om vi inte tittar ner under ytan. För att se under vattenytan krävs avbrott där vi främmandegör delar av vår vardag. Det är först då det ges möjligheter att skapa insikter och förståelse som leder till ny kunskap och i bästa fall förändrat språk och nya handlingar. Isberget ovan vattnet kan vara de synliga löneskillnaderna mellan män och kvinnor, medan isbergets undre delar innehåller normer, värderingar och ideologier som leder oss i praxis och som är svåra att upptäcka.

En avslutande notering är att Bäst på Bus kan ha på det sätt det genomförts lett till delaktighet och hos personalen skapande av mer holistiska bilder som synliggjort några aspekter av jämställdhet och diskriminering tillsammans med kvalitativa bidrag till verksamheternas resultat. Däremot kan vi inte säga med säkerhet att projektet bidraget till ökad jämställdhet, samtidigt är frågan om jämställdhet och förändringar i organisationer en lång historia där tre år bara är början, en nog så viktig början!

Några inledande aspekter

Forskare är relativt överens om att kön och hierarkier är två viktiga organisationsarketyper som inte går att undvika oavsett typ av verksamhet. Till detta kommer i vårt samhälle en tämligen klar uppdelning av arbetsuppgifter mellan kvinnor och män, vilken dock inte är önskvärd. Även en uppdelning mellan kön i hierarkier är tämligen klart. Den vertikala diskrimineringen har även i sin mest extrema form kallats för "glastaket". Detta innebär att det finns en nivå i organisationers hierarkiska struktur över vilken kvinnor har svårt att ta sig. Det finns således ett osynligt med dock reellt tak (SOU 1997:137). Eller kan vi uttrycka det som att "... kanske inte att det finns ett ogenomträngligt glastak, men väl en seg massa genom vilken en del kvinnor – och ett ökande antal – tar sig igenom, men i vilken de flesta fastnar eller väljer att fastna." (s. 168). Män befinner sig oftare än kvinnor högre upp i hierarkin. Lägre befattningarna domineras av kvinnor i exempelvis skola och omsorg (Alvesson & Billing 1994), även om det troligen skett en viss utjämning under 2000-talet.

Ser vi till den svenska arbetsmarknaden är vi faktiskt en av världens mest jämlika. Men något förvånande har vi samtidigt en av de mest könssegregerade arbetsmarknaderna i världen. Män och kvinnor konkurrerar inte om samma arbeten. Förskola, skola och omsorg har en kraftig dominans av kvinnor. Medan exempelvis fastighetsförvaltning, teknik och stat har en dominans av män. Dessa strukturer tycks vara relativt stabila, även om viss tendens sker mot en viss utjämning, menar Abrahamsson (2000, s. 89). Hon tillägger att knappt 20 % av arbetskraften arbetar i yrken som har en jämn könsfördelning. Enkönade arbetsplatser är således dominerande i svenskt arbetsliv.

Möjligen har en viss utjämning skett horisontellt och vertikalt. Men mest troligt är att det fortfarande finns en fördelning av karriärmöjligheter mellan kvinnor och män som är till männens fördel samt att arbetsmarknaden fortfarande är köns segerrad trots många års arbete med att försöka förändra. Varför har det inte skett större förändringar?

Vad gäller organisationsforskning och genus är det bara en liten del av litteraturen som tar upp dessa aspekter på organisationer. Ett problem är att de flesta organisationsteorier och metoder vi använder i organisationer framträder som könsneutrala. Metoder för förändringar sker oftast utan att utmana den befintliga könsstrukturen i organisationen, vilket kan innebära tröghet i förändringar. Lean, som ligger nära systemtänkande, har sällan kommit att beskrivas från ett genusperspektiv, även om det finns undantag. Lena Abrahamsson, som också deltog på konferensen om Bäst på Bus den 20 oktober 2011 i Bromölla som följeforskaren anordnade, har försökt visa på hur genus påverkar Lean och dess införande i olika typer av organisationer. Resultaten är relativt nedslående vad gäller beaktande av genus vid införande av Lean.

Diskriminering kan belysas även ur ett tillväxtperspektiv. Det första sett ur strukturella skäl eller diskrimineringsskäl – att nå ledande positioner. Det andra handlar om att alla tillgängliga resurser utnyttjas på effektivast möjliga sätt som borde innebära att de mest lämpade personerna, oavsett kön, innehar ledande poster.

Oavsett ovanstående beskrivningar återstår frågan om *hur* ojämlikhet och diskriminering görs. Resultat i form av siffror och faktiska hinder är det enkla. Det svåra är att försöka förstå hur detta görs genom användning av språket, mängder av handlingar tillsammans med olika ramar och innehåll i styrning och ledning. Det är frågan om hur kön görs och hur detta bakas in medvetet, eller än mer troligen omedvetet, i det vardagliga handlandet där historia, normer och värderingar är faktorer som återfinns under vattenytan.

Kunskap om hur det är (t.ex. siffror), försöka förstå varför det blivit som det nu är och sedan sätta in denna kunskap i framtidens görande är en konst, en konst i att våga göra och förändra. Delar av innehållet i denna rapport försöker att lyfta fram och beskriva hur ojämlikhet och diskriminering görs och hur vi kan förstå detta.

Några siffror och reflektioner, Bromölla

Antal anställningar i Bromölla kommun är (rapport från 2012-07-31) 867 personer varav 743 är kvinnor och 124 män. Fördelningen på Stab/Ledningsfunktion är 1 kvinna och 4 män. Dessa personer ingår i området "Gemensam Service" där 19 är kvinnor och 22 är män. Av männen tillhör 10 funktionen Fastighet där inte någon kvinna är anställd. Inom Stöd och Omsorg är 347 kvinnor och 23 är män. Inom Utbildning finns 335 kvinnor och 56 män. Inom Tillväxt och Utveckling är kanske något förvånande 27 kvinnor och 18 är män.

Vi kommer inte att djupare penetrera ovanstående siffror utan bara konstaterar vad vi redan konstaterat med stöd av Abrahamsson (2000, s.88) "Den svenska arbetsmarknaden brukar beskrivas som en av världens mest jämställda – men samtidigt som en av de mest könssegregerade". Kvinnorna och männen konkurrerar inte om samma arbeten". Abrahamsson konstaterar också att högre upp i hierarkin ser möjlighetsstrukturen något annorlunda ut. Hur ser det ut i de aktuella kommunerna?

Genus har således en strukturell fördelning. Även inom övriga arbetslivet i Bromölla finner vi troligen en strukturell fördelning av kvinnliga och manliga arbetsplatser som överensstämmer med ovanstående fördelning av arbetsplatser mellan kvinnor och män. Denna arbetsdelning ligger djupt rotat och ger säkerligen också konsekvenser på kommunnivå, men hur och vad kan man från kommunen göra? Finns det innovativa möjligheter gömda i kommunens arbetsmarknad och som kan tas fram som en resurs för att finna nya utvecklingsvägar?

Även om argumenten varit många om att "BÄST på BUS" bidrar till minskad diskriminering och ökad jämställdhet, så får nog frågan i vilken omfattning ändå vara öppen. Dels sker förändringar långsamt när de förändras på djupet, dels så i intervjuer och observationer framträder få exempel på jämställdhetsarbete, vilket är rimligt enligt nedanstående citat (Diarienummer: 2010-3090041):

I Vanguard-metoden ingår olika typer av uppföljning som ett naturligt inslag för att utveckla medarbetarnas och ledningens kompetens. Vanguardmetoden skapar genom användandet av interventionsmetodik en lärande miljö där medarbetarna

själva tillsammans med ledningen kontrollerar och utvecklar olika typer av uppföljning. *Systemtänkande enligt Vanguard-metoden ger medarbetarna förutsättningar att förstå hur organisationen som ett system skapar och orsakar olika typer av diskriminering och hur vi framgångsrikt genom att förändra verksamheten kan förhindra att detta sker.* (författarnas kursivering)

Problemet är att för att bli medveten om något måste man också ha ord för att beakta och problematisera. Komma under vattenytan för isberget. Ord och begrepp för att synliggöra olika aspekter på genus fanns inte med i interventionen, utan uppfylldes genom metodens arbetssätt. Åtminstone var det så enligt observationer och vad som framkommit i intervjuer.

Förhållningssättet har varit att metodens innehåll i sig motarbetar diskriminering och därför sätts fokus på medborgaren och att om det är en man eller kvinna ska inte ha betydelse för vilken service som ska ges. Detta är korrekt. Däremot den egna organisationen, det som finns under isberget, och arbetets innehåll som diskriminerande har inte beaktats, hävdar vi. Vi vill heller inte påstå att frågorna har dolts. Det finns exempel på att det hos projektledningen funnits en väl utvecklad tanke om metodens neutralitet.

Under interventionen inom verksamheten Barn-och utbildning uppkom en intressant situation då skolchefen och tre rektorer från förskola och skola intervjuade en grupp elever från årskurs 8-9. Samtalet fokuserade kring frågeställningar "varför finns skolan?" och "vad är viktigt för dig när du är i skolan"? Efter intervjun reflekterade gruppen kring elevernas svar och hur de verbala signalerna hängde samman med deras kroppsspråk. Alla hade gjort intressanta reflektioner kring vad man faktiskt tycker om elev och användare av servicen - skolan. En av rektorerna hade specifikt reflekterat kring att teamet i mycket högre utsträckning ställt frågor till killarna. Rektorn hade även lagt märke till att killarna blev bekräftade i större utsträckning med blickar och nickningar än tjejerna. Exemplet är bra för att illustrera hur diskrimineringsperspektivet blir en integrerad del av interventionsarbetet när man använder Vanguardmetoden.

Om ovanstående blir är en utgångspunkt för att gå vidare med hur könet behandlas i arbetet på skolorna och hur lärare möter elever utifrån kön så har effekt uppstått. Vi ska också komma ihåg att skolorna är fullt upptagna med att implementera och hantera frågor om betyg och skola 2011 som genererar arbete troligen bort från de djupare aspekterna på hur könet behandlas och görs genom språk och handlingar i skolans vardag. Vi vill också här göra läsaren uppmärksam på det Abrahamsson (2000) kallar för "återställare" med vilket hon menar att djupare konstruktionsmönster av kön sällan låter sig påverkas. Var ovanstående en reflektion i situationen som sedan försvann eller genererades upplevelser av handlingen som lett vidare?

I ovanstående har vi visat på siffror som visar en uppdelad arbetsmarknad och arbetsdelning mellan kön. Hur och varför dessa uppdelningar vidmakthålls kan vi inte bara vifta bort som att män och kvinnor skulle vara olika och att språk och handlingar skulle vara biologiskt bestämda med koppling till kön. I samhällsdebatten förekommer perspektiv som att kvinnor och män har olika kompetenser, därför gäller det att de är på "rätt plats". Istället argumenterar vi för att

dessa skillnader finns inbyggda i 'systemen', som vi faktiskt skapar i varje handling och i det språk som uttrycks. Det är i dessa handlingar och genom det språk vi använder som det kvinnliga och manliga görs inbakat i vår historia och dess berättelser. Vi ska inte heller glömma bort medias roll i hur könet framställs.

Den könssegregerade arbetsmarknaden är en form av diskriminering som är svår att förändra. Jämlikhetssträvandena kan också ibland bli något märkliga. I en rapport från SKL "Göra jämlikt är att göra skillnad" (2011) hävdas att jämlikhets begreppet belyser fler maktordningar och dimensioner. I rapporten betonas alla människors lika värde och att alla ska få tillgång till liknande tjänster inom t ex socialtjänst. Men hur kan detta låta sig göras? Vi håller med om att vad som är kvinnligt och manligt görs, inte något man föds till. Därför är det möjligt att genom språk och handlingar förändra, men att det måste ske på både på en legitim och formell nivå och i vardagens skrymslen. Frågan är om det inte är i det vardagliga handlandet som könet faktiskt görs och då är slutsatsen att det är där förändringen måste både börja och fortsätta. Alltså åter till citatet ovan, vilka konsekvenser för framtida handlingar fick upptäckten hos en rektor att teamet ställde fler frågor till killarna?

Könet som social konstruktion låter sig således knappast inte göras genom vackra texter och storstilade uttalanden, vilket vi menar att Bäst på Bus definitivt inte haft. Intentionerna har varit goda, men svåra då begrepp för att lyfta fram och diskutera djupare liggande mönster inte har funnits i någon högre grad. Vi avslutar detta stycke med några citat från intervjuerna som visar på insikter om problemen i organisationen:

Jämställdhet är att se individen, att agera jämställt, inte bara prata.

Man ska inte bara tro, man ska veta.

Det gäller att våga prova, göra, inte bara prata.

Jämställdhet, diskriminering och några forskningsaspekter

Generellt sett anses Sverige med sin höga andel förvärvsarbete kvinnor och utbyggda barnomsorg vara ett av de mest jämställda länderna i världen. I den tidigare jämställdhetslagen (SFS 1991:433, § 1) betonades också kvinnors och mäns lika rätt ifråga om arbete, anställnings- och utvecklingsmöjligheter i arbetet. Denna lag ersattes 2009-01-01 av Diskrimineringslagen SFS 2008:567. I kap 1 § 1 framgår lagens ändamål nämligen:

Denna lag har till ändamål att motverka diskriminering och på andra sätt främja rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder. I kapitel 3 Aktiva åtgärder, Arbetslivet, Samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare framgår i § 9 att

När det på en arbetsplats inte råder en i huvudsak jämn fördelning mellan kvinnor och män i en viss typ av arbete eller inom en viss kategori av arbetstagare, ska arbetsgivaren vid nyanställningar särskilt anstränga sig för att få sökande av det

underrepresenterade könet. Arbetsgivaren ska försöka se till att andelen arbetstagare av det underrepresenterade könet efter hand ökar.

Enligt SOU (1998:6 s 102) kan man inte betrakta Sverige som ett jämställt land, snarare ett av de mindre o-jämställda. Trots att stora förbättringar skett, inte minst under de senaste 30-40 år, återstår fortfarande mycket att göra innan det jämställda samhället är ett faktum. Som ett exempel (ibid) kan nämnas att av de hundra största företagen i USA, Storbritannien och Sverige är den kvinnliga representationen lägst i Sverige.

Poängteras bör dock samtidigt att jämställdhet är ett svårdefinierbart begrepp. Jämställdhet på arbetsplatser handlar inte bara om löneskillnader mellan män och kvinnor utan också om hur t.ex. kvinnor och män blir befordrade och om den allmänna attityden till kvinnor och män på arbetsplatsen. Hur ser detta ut på de olika arbetsplatserna?

Den arbetsfördelning mellan män och kvinnor som finns i Sverige idag antar flera olika former. Det finns först och främst en arbetsfördelning mellan könen som gäller marknadsarbete kontra hemarbete (SOU 1997:137, s 1). På arbetsmarknaden finns en arbetsfördelning som kallas horisontell segregering, d.v.s. fördelningen av män och kvinnor mellan t.ex. sektorer och yrken på arbetsmarknaden är inte densamma. Som vi berörde ovan så är det istället så att yrken tenderar att vara antingen kvinnodominerade eller mansdominerade. Fortfarande är det ganska få män respektive kvinnor som arbetar i yrken med en mer jämn könsammansättning (Abrahamsson 2000; SOU 1998:6). Förvisso har det skett en utveckling om vi ser till yrken som läkare och polis.

Jämställdhet handlar också om inställningen hos både företagsledning och medarbetare till kvinnors och mäns inbördes förhållande på arbetsplatsen (Jämställdhet och lönsamhet R 1999:19). Just detta inbördes förhållande kan vi se som ett mellanrum där män och kvinnor gör genus. Detta mellanrum ska vi återkomma till.

Samtidigt är kvinnodominansen inom barnomsorg, skola och äldreomsorg bestående medan inom fastighet och tekniska områden dominerar männen, vilket vi berörde ovan. Bromölla kommun är således inget undantag från detta. Enligt kommunens statistik från 2012-07-31 var antalet anställda inom Verksamhetsorganisationen Stöd och Omsorg totalt 370 personer, varav 347 kvinnor och 23 män. Ett exempel på en samhällelig arbetsdelning mellan kvinnor och män som tycks vara relativt genomgående. Dessa underliggande strukturer är svåra att ändra på genom enbart insatser inom en organisation. Ett exempel på detta är att få fler män att arbeta i den kvinnodominerade barnomsorgen, som ett otal kampanjer har genomförts för att råda bot på. Kan man i kommunerna själva göra något åt detta?

En annan arbetsfördelning är den vertikala. Fördelningen av män och kvinnor på olika positioner inom yrken och sektorer är inte densamma. Männen är i högre utsträckning chefer och kvinnor återfinns i större omfattning på lägre befattningar. Det handlar således om den hierarkiska arbetsfördelningen mellan könen på arbetsmarknaden (ibid). Vi kan konstatera att ledningen i Bromölla innebär en jämn fördelning mellan könen.

För att ta ett exempel inom akademien menar Silander (2005), som studerat andelen kvinnor inom akademien, att det finns en mängd förklaringar till att det är så låg andel kvinnor. De första förklaringarna sammanfattas i en kategori som är *strukturorienterad* och de andra som *aktörorienterade*. Den första kategorin benämner hon *diskrimineringsförklaringar*, d.v.s. att kvinnor genom en rad barriärer, medvetna eller omedvetna, förhindras att göra karriär i den utsträckning som de kunde eller borde.

Den andra kategorin, *självselektion*, handlar om att det är kvinnors egna val som gör att de är underrepresenterade (underordning). Som exempel nämns inom vilka områden man väljer att utbilda sig och tid som ägnas åt familj. Det är emellertid inte alldeles enkelt att avgöra vad som är ett eget val. Silander påpekar att underliggande strukturella mönster gör att många val troligen är ett uttryck för samhällets normer och värderingar. Könsmönster kan således ses som en konsekvens av att kvinnor och män har förutbestämda roller att spela både i privatlivet och i arbetslivet.

Hur ser det ut i kommunerna utifrån diskrimineringsförklaringar och självselektion?

Ett begrepp som Silander använt sig av för att undersöka jämställdhet i högskolan är könsbalans. Könsbalans och jämställdhet behöver emellertid inte vara samma sak utan jämställdhet är ett bredare begrepp som även innefattar innehåll i utbildning och forskning men också attityder och relationer. Hon diskuterar dessa båda begrepp i termer av vertikal och horisontell könsobalans. Vad är då problemet med detta? Enligt SOU 1998:6, riskerar enkönade arbetsgrupper att bli enfaldiga. Perspektivet och omvärldsanalysen försämras i grupper där individer är mycket lika varandra. I en rapport från NUTEK (1999) lyfter man fram att ett mer jämställt klimat på företaget gör att samtligas kompetens och förmågor tillvaratas oavsett kön. Det innebär att personalen känner större motivation, de blir fullt resursutnyttjande och kontaktytor öppnar upp möjligheten för löande synergieffekter.

Ett citat från intervjuerna:

Det är svårt när det bara är kvinnor, det är bättre när det är lika fördelat, inte så mycket tjafs och roligare

Ett exempel på aktivt jämställdhetsarbete

Men, som vi såg ovan är det få verksamheter inom kommunerna som har denna lika fördelning mellan könen. Pincus (1997) menar att män och kvinnor tillsammans måste bedriva jämställdhetsarbete, annars sker ingen utveckling. Hon utvärderade i ett forskningsprojekt fyra olika typer av jämställdhetsåtgärder; jämställdhetskommittéer, jämställdhetsplaner, jämställdhetsprojekt (pilotkommunprojektet) och inrättande av olika typer av tjänster för att utveckla jämställdhetsfrågan (t.ex. projektledare). Jämställdhet och jämställdhetsåtgärder betraktades som frågor angelägna för kvinnor. Trots att de intervjuade männen menade att de var positiva till förändringar som syftade till att öka jämställdheten mellan kvinnor och män visade undersökningen, som spände över en 15-årsperiod

(1980-1994), att ett fåtal män visade ett positivt intresse för jämställdhetsfrågor. Än färre män omsatte detta intresse i ett aktivt engagemang. I Pincus studie framgick vad män i ledningspositioner i praktiken tycks göra när de främjar eller hindrar förändringsarbetet, d.v.s. vilka former deras stöd och motstånd tog. I denna studie studeras inte just relationen mellan kvinnor och män, däremot former av aktivt och passivt stöd samt aktivt och passivt motstånd.

I nedanstående tabell ges en översikt över de passiva och aktiva motståndsformer som förekom i de tre studerade kommunerna, i syfte att förhindra utvecklingen av jämställdhetsarbetet. (ibid s 153). Dessa användes i tre stadier i genomförandeprocesserna.

Tabell: Steg i genomförandeprocessen

Motståndsformer	Passiva	Aktiva
Steg 1 Jämställdhetsfrågan finns inte på dagordningen	Tystnad	Tystnad
Steg 2 Jämställdhetsfrågan finns på dagordningen	Tystnad Skenhandlingar	Motargument
Steg 3 Jämställdhetsarbete pågår	Tystnad Skenhandlingar	Motargument Urholkning

Tystnad är den vanligaste formen för att uttrycka ett passivt motstånd. Talas det inte om jämställdhet finns det inte, trots lagar och förordningar. Pincus påpekar att gränsen mellan vad som ses som tystnad och vad som ses som en skenhandling är flytande. Ett exempel på en skenhandling är när det finns till intet förpliktigande formuleringar om jämställdhet i måldokument, program m.

Olika former av aktivt motstånd för att hålla utvecklingen av jämställdhetsarbetet nere är t.ex.

1. Argumentera mot jämställdhetsreformer
2. Att urholka jämställdhetsåtgärders förändringspotential
3. Det personinriktade motståndet att urholka jämställdhetsarbetarnas legitimitet och auktoritet.

Exempel på argument mot är när jämställdhetsåtgärder ses som oförenliga med andra viktigare åtaganden eller med andra organisatoriska mål som t.ex. ekonomi och effektivitet.

Skulle man ägna sig åt jämställdhetsfrågor blev konsekvensen att andra viktiga frågor försumrades, vilket visar på svårigheter med att få tiden att räcka till. I ett projekt där Augustinsson deltog kring jämställdhet i små och medelstora företag var ledningen i dessa företag i början helt avvisaden tills frågor om produktivitet

kopplades till jämställdhet. Grundantagandet var att om jämställdhet hjälper till att öka effektivitet i verksamheten, då kunde företagsledningen tänka sig att diskutera frågorna. Engagemang för jämställdhet visade sig öka först när jämställdhet kunde hjälpa till att förbättra vinsten i företaget. Detta är i sig ett rimligt antagande, oavsett organisation. Varför? En organisation finns till för ett visst syfte och det är detta syfte som sätts i centrum och först när t.ex. frågor om jämställdhet går i linje med eller stödjer detta syfte blir frågorna intressanta att ta upp diskutera och eventuellt förändra verksamheten. Även i kommunala organisationer är det troligen också så, eller?

Åter till Pincus studie. Urholkning handlar om att begränsa både åtgärders och personers förutsättningar att påverka förhållandena i organisationen genom att tömma dem på förändringspotential. Ett exempel var att reducera projektanslag och urholka projektledarfunktionen. Exempel på urholkning av jämställdhetsarbetare var att undergräva auktoritet och legitimitet hos de personer som aktivt arbetade med jämställdhetsfrågor eller att ifrågasätta lämpligheten av jämställdhetsprojektets form och placering i organisationen.

Oavsett ovanstående som visar på olika resultat görs kvinnligt och manligt (genus) i grunden genom innehållet i det språk som används och i de handlingar som görs. Skillnader baseras på genus i en eller annan form (Czarniawska 2005). Czarniawska menar vidare att organisationer och organisering på ett bedrägligt sätt framställs som könsneutrala. Kön och organisation behandlas relativt sällan, åtminstone i förhållande till exempelvis makt och organisation, är vårt huvudbudskap i ovanstående. Hur ser det ut i er organisation?

Antaganden

I nedanstående text kommer vi att gräva djupare, ett försök att beskriva delar av isbergets del under vattenytan. Då är det lämpligt i att börja med begreppen diskriminering och jämställdhet som vi ser som synonymer. Czarniawska (2005) använder kvinnodiskriminering som ett begrepp för att diskutera jämställdhet. Vi har också använt synonymerna genus och kön. *Som begrepp använder praktiker ofta begreppet kön och forskare begreppet genus.* Varje organisation har hierarkier, formella och informella, som ger i dessas ramar olika möjligheter till utveckling för kvinnor och män. En organisations formella strukturer och arbetsinnehåll ger således olika förutsättningar för män och kvinnor. Emellertid, informella strukturer, som är resultatet av vardagens språk, handlingar och de objekt som språk och handling skapar, spelar en större roll för utslaget än formella strukturer. Alltså, diskriminering konstrueras i relationer mellan chef och medarbetare, mellan medarbetare och mellan organisation och brukare. Vi har således en mängd relationer vars innehåll skapar olika effekter, där jämställdhet och diskriminering är en sådan. I centrum för förståelse av dessa fenomen är således vad vi säger och gör i vardagen med stöd i de formella strukturerna.

Ges män större möjligheter till utveckling än kvinnor, beroende på att formella strukturer, arbetsinnehåll, stödjer normer och värderingar som anses tillhöra någon form av manlighet? Frågan berör det klassiska förhållandet mellan den formella och informella strukturen. Handlingsutrymme och makt att påverka eget arbete är en aspekt i frågan. Ser det ut olika för män och kvinnor i organisationen? Frågan kan då glida över till att handla *om typ av arbete*, alltså *diskriminering mellan olika arbetsuppgifter*. Denna diskriminering kan vara kopplad till *en könssegregerad arbetsmarknad* och de normer och värderingar som bidrar till konstruktioner av vad som i arbetslivet anses som manligt respektive kvinnligt.

Vidare är genus (kvinnligt manligt) ett kulturellt fenomen (Gherardi 1995). Med kultur avser vi här, något förenklat, de normer och värderingar som påverkar vad vi säger och gör, en form av ideologi som vägleder oss i vårt handlande. Emellertid, detta kan felaktigt sätta fokus på individen. Normer och värderingar visar sig i mellanrummet mellan två punkter, minst två människor. Kommunikation sker mellan minst två punkter. Det som sker mellan punkterna, i mellanrummet, är *språk och andra handlingar*. På så sätt kan diskriminering mellan kön beskrivas som socialt konstruerat i de lokala och historiska sammanhang vi ingår i. Objekt som ojämlikhet och diskriminering skapas genom språk och handlingar. Vi använder ord och handlingar som på ett omedvetet plan också samtidigt gör något med oss. Med detta menar vi att det språk och de handlingar vi använder omedvetet (ibland medvetet) också konstruerar våra kön på arbetsplatser. Människor kommunicerar och gör saker under villkor som skapats av andra före dem. Kommunikation sker under förutsättningar av den formella strukturen och de normer och värderingar som präglar vilka uttryck som kommunikationen mellan människor tar. Notera att resultatet av innehållet i vardagens kommunikation inte i dess detaljer och på längre sikt är givna. Vidare är resurser för kommunikation paradoxalt samtidigt kollektiva

(formell struktur och normer och värderingar) och individuella. Svårt eller hur? Men hur livet konstrueras är ingen enkel affär!

Även om vi inte alltid har stöd i de samtal och observationer som vi har gjort utifrån följeforskningen för sådana djupare aspekter konstrueras kön med stöd i formella strukturer och mer informella normer och värderingar (här kultur). Båda dessa är viktiga aspekter som bör uppmärksammas och diskuteras om vi ska nå fram till handling för förändring. Det finns ett antal forskare som tagit sig an denna uppgift, vilkas forskning denna rapport vilar på. Exempelvis Lena Abrahamsson (se t ex ”Att återställa ordningen. Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer”) på Luleå Tekniska universitet har under ett antal år skrivit och debatterat dessa mer djupare frågor. Olika ordningar i organisationer upprätthålls utefter kön, menar Abrahamsson, vilket kan vara ett hinder för att uppnå förändringar och lärande. Robertsson (2003), som studerat sjukvård och skola utifrån genusperspektiv menar att mellanchefer blev en man kan bland annat bero på den asymmetriska könsordning av samma typ som när han studerade manliga sjuksköterskor – i läraryrket är kvinnorna i allmänhet mer representerade än männen, men de manliga lärarna har lättare att göra karriär än de kvinnliga (ibid s. 33).

Som vi beskrivit ovan är Silvia Gherardi (1995) en organisationsforskare som inspirerat oss inom ämnet genus. Världen skapas framåt genom de antagande och aspekter vi tillskriver olika fenomen. Dessa antaganden och aspekter finns inskrivna i historia och strukturella former. Därför är det viktigt att vara medvetna om vilka antaganden våra ställningstaganden och slutsatser vilar på.

Emellertid, det paradoxala i detta är att det går på tvärs mot antaganden om att världen börjar med tanken. Vi menar att det är tvärtom. Världen börjar med gemensamma handlingar. Först handling sedan reflektion på handling, vilket ligger i linje med Vanguardmetoden. Detta innebär att den enda fakta vi har är retrospektiv, medan världen konstrueras framåt i komplexa världar där kontroll och icke-kontroll är båda samtidigt närvarande på samma sätt som det kända och okända.

Om skapande och förändring av våra världar

Vad vi ser, hör och hur vi agerar har olika grunder. En sådan grund är tolkning och förståelse. Exempelvis organisation, ledarskap, förändring, jämställdhet och diskriminering, både i praktiken och teoretiskt, påverkar vårt handlande med utgångspunkt i olika *antaganden* som innehåller kunskaper, värderingar och normer för att nämna några. Dessa antaganden utgör grunden för hur vi tolkar och förstår något. Emellertid, dessa är inte unika för varje enskild individ. Människan producerar sina egna världar men gör det under villkor som andra människor tidigare har skapat. Den *historia* som vi är en del av och de *sammanhang* som vi ingår i spelar en avgörande roll för våra tolkningar och förståelser som ligger till grund för *hur* vi handlar.

Förutom att antaganden är dels förankrad i den historia som vi är en del av, och dels knutna till det specifika sammanhanget när tolkningen sker innehåller de samtidigt också många *olika dimensioner*. Ta ledarskap som det finns lika många antaganden om som det finns uttolkare. Representerar ledarskap någon generellt? Svaret är nej. Ett enkelt exempel på frågan om fenomenet ledarskap är om det är ett ting eller (en)

process(er). Om du ser på ledarskap som processer så ser du på ledarskap på ett annat sätt än om du ser det som ett ting. Hur är det med jämställdhet och diskriminering? Är det ting eller processer? Ser vi jämställdhet som en lönefråga är det kanske ett *ting*. Ser vi det som konstruerat genom handlingar och språk är det *processer*. För att försvåra det ytterligare är jämställdhet som löneskillnader ett ting, men det som skapat detta ting är språk och handlingar, d.v.s. komplexa mellanmänniska processer. Vad bör då vara i fokus om vi ska förändra jämställdhet och diskriminering?

Alltså, vet vi inte *med vilka grunder* vi ser på en händelse kommer vi bara undantagsvis förstå exempelvis jämställdhet och diskriminering. Ett sätt att närma sig huret är att börja i antaganden, historia, sammanhang och dimensioner. Sedan närma oss frågan vad är ting och processer inom jämställdhet och diskriminering? Hur ser ni på detta?

Ovanstående berör också det som kallas för *representationsdilemmat*.² Kan något komplext som jämställdhet representeras som något generellt och objektivt genom språket? Eller är det fråga om lokala tolkningar utifrån specifika fenomen och situationer, en persons betraktelse och situation? Kan en förståelse utvecklas utan att de är bundna till ett sammanhang? Troligtvis inte. Wittgenstein studerade ordet spel (game) i olika sammanhang och kom fram till att det alltid kommer att finns dimensioner av ordet spel som inte beaktas. Även i den mest noggranna undersökningen kommer det alltid att tillkomma nya dimensioner som inte tidigare har beaktats. Så att förstå ”spel” måste dess innehåll relateras till ett konkret sammanhang, vilket gör att definitionen blir hanterbar. Således kan inte språket representera något komplext som generellt och objektivt, åtminstone inte i detalj. Abstraktioner som spel kommer alltid att tolkas olika beroende på antaganden och sammanhang. Samma gäller jämställdhet och diskriminering, kanske i än högre grad än ordet ”spel”?

Om svaren på dessa frågor är att ett fenomen som är komplext inte kan förstås utan sitt specifika sammanhang i tid och rum finns knappast någon objektiv och generell representation av fenomenen jämställdhet och diskriminering. I tanken bakom som bestämmer hur vi faktiskt ser på ordets innehåll finns auktoritativa tolkningar och egna erfarenheter. För att förtydliga vad vi menar: Vad tänker du på när du ser ordet ”galge”? Neurofysiologen Antonio Damasio har visat på att när vi tänker på en symbol (ord i detta fall) framträder i vår hjärna en bild, i detta fall av en galge, kanske den som jackan hängde på morse. Använder vi ord som jämställdhet och diskriminering blir tolkningarna således än mer oändliga än saker som en ”galge” (även galge kan vara många saker och se helt olika ut). Om jämställdhet och diskriminering är processer liknar svårigheterna de som är behäftade med de ändlösa försöken att fastställa och generalisera ledarskap och dess innehåll. Möjligheten vi då har är att vända oss till berättelser som en aktiv metod för att öka förståelsen kring vilka processer som är involverade. Berättelsen innebär ju att olika händelser knyts samman med tolkningar och förståelse med knytning till specifika sammanhang. Problem uppstår när vi ska generalisera dessa berättelser. Men det vi har möjlighet genom berättelsen är att visa på de processer som är verksamma för att

² Se även fotnot 1.

producera exempelvis o-jämställdhet och diskriminering. Vad är er story om dessa frågor?

Könet som process och görande i mellanrum³

Även om detta är en rapport om kön och görandet av kön i relation till ett konkret projekt "Bäst på Bus" finns behov av att dryfta några centrala grundläggande perspektiv på grunden för detta görande som ingår i de processer som i övrigt sker. Exempelvis görandet av projektet och dess metod innehåller exakt samma processer som sker när jämställdhetsarbete och arbete mot diskriminering sker. Orsaken är att rapporten visar på de centrala processerna som överhuvudtaget sker i organisationer och som man laborerar med vid organisering. Därför kommer läsaren som också läser slutrapporten från Bäst på Bus att där återfinna samma typ av resonemang som underlag för att analysera och tolka samt förslag till framtiden av projektet som helhet. Vi menar att det är en styrka att samma grundsyn på mänskligt handlande går igen i olika aspekter och delar.

Komplexa skeenden utgör faktiska förutsättningar för hur kön konstrueras och upprätthålls (Chia & Tsoukas 2002, Stacey 2003). Sådana komplexa processer kan också beskrivas genom en metafor. Ett sådant är rhizomatiska rotsystem likt rotknölar och lökväxter. Processer i organisationer förstås och beskrivs bäst som cirkulerande handlingar, som ett rotsystem där rötter griper in i varandra, utan början eller slut (Deleuze & Guattari 1988/2011). Chia menar därför att vi bör dela upp processer i två olika typer. En process är den logiska, linjära och rationella. Tillverkning av bilar exempelvis. Däremot processer som är mer cirkulära sker i ett sammanhang. Dessa processer är inte som den första typen alltid knutna på samma sätt till en bestämd plats. Tankar, språk, känslor, uppfattningar och tolkningar är några exempel på innehåll i denna typ av process. Dessa begrepps innehåll är kontroll och icke-kontroll och att det förutsägbara och oförutsägbara existerar sida vid sida och samtidigt, inte före, efter, under eller över. Stacey ser könet och organisering som något som konstrueras i denna typ av processer där också identiteter, ideologi och makt ingår. Några citat för att exemplifiera formell makt är

Svårt för oss när inte ledningen var överens.

Bråk i ledningsgruppen, prestige. Det måste komma uppifrån.

Ledningen måste ta principer.

Chefer har oerhört stor betydelse, de kan stjälpa allt.

Fokusera chefer, de måste vilja och våga.

Systemtänkande och Vanguardmetoden innebär också identitetspåverkan. Identitet, vem jag är, är nära besläktat med roll och dess innehåll kopplat till varför man gör

³ Delar av denna texten är hämtad från Augustinsson (2012) "Re-thinking förändringars vindar och virvlar i komplexa världar. Förändringsprocesser för salutogen äldreomsorg i Landskrona". FoU Skåne Rapport 2012:2

på ett visst sätt, vad man gör och hur samt när. Därför är identitet också kopplat till språk och handling. Detta är lika enkelt som det är svårt. Identitet är knutet till det språk och de handlingar som man utför. Ska språk och handlingar förändras så per automatik leder detta till förändringar i identitet. Men identitet är ju något som vi inte vill förändra om vi själva inte är delaktiga och villiga att göra sådana förändringar i "vem jag är här". Om saker och ting rullar på som de ska finns inga avbrott som ger möjligheter till att stödja en förändring av identitet. En viktig del i identitet är också förhållandet jag-vi-dom. Ett jag finns inte utan ett vi och ett vi finns inte utan ett dem. Detta är applicerbart på när vi tittar in i personalrummet där ofta, inte alltid, hittar män sittande för sig och kvinnor för sig. Kanske inte i Bromölla och Höör, men många andra håll hittar vi sådana fenomen som utslag också för genusidentiteten. Med andra ord kan könet också vara något som vi identifierar oss med. För att bryta dessa mönster kan ett stöd vara just att formalisera vissa saker som bidrar till legitimitet att prata om genusproblematik i en organisation.

Emellertid, menar organisationsforskaren Karl Weick (2001) att den rationella modellen saknar tillämpning i praktiken därför att cirkulära processer förbises, vilket förklarar en del av de misslyckade förändringar av könsmonster som den praktikbaserade forskningen visar på (Gherardi 2006). Detta kan vara en av orsakerna till varför många har haft svårt att prata om kön och könskonstruktioner i samband med interventionen. Alltså, könsmonster konstrueras i cirkulära processer, det är i dessa som förändringar i huvudsak måste ske för att någon skillnad ska kunna skapas.

Dessa de cirkulära processerna består i dess centrum av handlingar och språk mellan människor i relationer till varandra. Relation sätter emellertid bara fokus på att det är ett förhållande mellan två punkter. Ingen relation utgörs bara av ett rakt streck. Relationen bör snarare ses som ett rum mellan två punkter, ett mellanrum där genus görs. Detta osynliga, men påtagliga rum, beskriver sociologen Dan Porsfelt på följande sätt:

Jag vill försöka förstå denna komplexitet genom att se det som motstridigheternas eller relationernas rum. En mängd förhållanden, krav, strukturer, möjligheter, värden och praktiker i relation till varandra formar en sorts gränzon, en zon för reflektion som utgör grund för utveckling rörelse och handling. Denna gränzon utgörs av vad jag vill benämna mellanrum

Det är i mellanrummen som könet görs. Det är med andra ord utrymmet inom vilket vi kan identifiera platsen där mening och begriplighet konstrueras, den plats där något äger rum och där översättning sker. Detta osynliga, men så påtagliga rum, innehåller en mängd förhållanden i form av normer, värderingar, krav, strukturer, erfarenheter, rutiner och mycket annat. Att sätta mellanrummet i fokus innebär också att vi genom fenomenet mellanrum lyfter fram den tve- och mångtydiga aspekten av de relationer som är i fokus när kön görs. Cooper (1983) är också inne på detta så viktiga spår. Han skriver att "The logic of Otherness is immanent in social structure. Structure is always relationships between 'others'" och skriver vidare, med referens till en gammal pragmatist vid namn George Herbert Mead att "The self is a function of the other". I konsekvens med detta, vi behöver alltid den andre på ett eller annat sätt när kön görs. Därför ser vi också mellanrummet som en form av relation till den

andre där handlingar och språk konstrueras och används, vilket samtidigt gör något med oss själva. Därför, är det viktigt att förstå relationen mellan två eller flera som ett mellanrum istället för ett rakt streck mellan två eller flera punkter. Det är i mellanrummet som något sker (Bradbury & Bergmann Lichtenstein 2000, Josselson 1996).

Vi ser vidare mellanrummet i relationer som ett svårstyrt rum, en svårstyrd process, en komplex historia med andra ord. Det är i mellanrummet information genom kommunikation tolkas och översätts. Därför, med ovanstående perspektiv kommer fokus att öka på vad som händer i enskilda arbetsgrupper, möjligen med stöd i policydokument och annat, de processer som sker i mellanrummet, det vill säga innehållet i relationer. I dess mest enkla beskrivning kan det som sker beskrivas som att personer utifrån sina roller och identiteter byter åsikter och därigenom tolkar, översätter och konstruerar begriplighet kring vad som sägs och görs. En begriplighet som också är relaterad till den organisatoriska arbetsdelningen -horisontellt och vertikalt som sätter ramar och förutsättningar för möjliga skeenden, vilket vi berört i ovanstående delar.

Det bör också nämnas att tolkning av information ger effekten av att något okänt ofta dyker upp tillsammans med det kända i form av formella rutiner och det standardiserade samt den organisatoriska arbetsdelningen. Genom att det är i mellanrummet, där det kända och okända samsas, kommer det alltid att finnas svårigheter att hantera det lokala genom enbart på förhand uppgjorda policys. Därför blir förändringar mycket sällan i dess praktik vad man tänkt sig. Det visar också på behovet av långsiktighet i förändringsarbete. Som vi skrev ovan är tre år en kort tid för att dra alltför långtgående slutsatser.

Några avslutande nedslag i praktik

Pincus (1997, s 175) tar också upp frågan om hur glappet mellan vad man i en ledande position säger och vad de gör eller inte gör ska tolkas. Som exempel nämns glappet mellan det som sägs och det som görs, som att de egentligen inte menar det de säger. I den aktuella utvärderingen behandlas glappet mellan ord och handling som en form av ambivalens när det manliga ledarnas positiva värderingar om jämställdhet mellan könen ställdes emot eller kom i konflikt med andra intressen. Dessa intressen kunde vara att stärka sin position och utvecklingsmöjligheter inom organisationen eller att stärka och upprätthålla deras manliga könsidentitet. De få manliga ledare som sade sig vara positiva till jämställdhetsarbetet och aktivt handlade i enlighet med detta var personer som befann sig i organisationens översta led. De var inte längre beroende av andra män för att komma vidare i karriären och relativt oberoende av andra mäns godkännande och bekräftelse för att upprätthålla sina identiteter som män.

Vidare kan jämställdhet studeras på flera olika analytiska nivåer, individnivå, organisationsnivå, systemnivå och samhällsnivå. ”Invändningar mot att välja systemnivå skulle kunna vara att viktiga mekanismer som skulle kunna fångas i en studie på organisationsnivå riskerar att bli förbisedda eller att även om systemet skapar lika möjligheter för män och kvinnor kan det ske diskriminering på andra nivåer.” (Silander, s 6). Här menar vi att det finns ett problem inbyggt som ligger nära vissa problem i systemtänkande. Detta problem är att man har någon att skylla på, det är någon annans fel. Det är i systemet. Istället menar vi att det är i relationer och dessas innehåll i form av språk och handling som ojämställdhet och diskriminering skapas. Utan relation i form av språk och handlingar finns inget system!

Samtidigt finns de flesta förklaringar till kvinnors underrepresentation på individ- och organisationsnivå vilket gör det intressant att studera systemnivå. Detta är vad vi tidigare beskrev som *resultat av processer*. Det säger dock relativt lite om hur dessa strukturer eller det vi kallar för system görs i språk och handling. Därför menar vi i rapporten att det är viktigt att börja i varför och hur kön och genus görs i den konkreta organisationen. Det är ju bara i görande som man kan förändra. Högre upp i organisationen finns mer makt att förändra, men alla har ett ansvar i de konkreta relationer som man ingår i. Systemnivå kan ju inte förändras med förändringar på den nivån. Således finns en fälla i att tänka i systemtänkande, det tenderar att bortse ifrån som sagt där något görs.

I intervjuerna i Bromölla talades det inte mycket om jämställdhet mellan män och kvinnor och diskriminering utan det var snarare jämlikhets begreppet som användes. Så här uttalade sig några:

Jämställdhet är att behandlas utifrån sin egen grund, där jag befinner mig, utifrån mina förutsättningar

Jämställdhet är att alla kan säga sin åsikt och bli hörda

Jämställdhet – alla har samma värde och samma rätt, ska behandlas på samma sätt

Jämställdhet är också mellan olika yrkesgrupper, d.v.s. det går att delegera, att hjälpa varandra

Samtliga intervjupersoner i denna del menade att de tror på idén med Bäst, d.v.s. att sätta medborgaren i centrum och utgå från dennes behov oavsett kön, ålder eller etnicitet och av att bli sedd och hörd. De menar att synsättet på arbetet har förändrats, att "tänket" är rätt. I detta ligger också jämställdhet i definitioner som ovan utdrag från intervjuerna visar. Det finns en bred tolkning av vad jämställdhet är.

De intervjuade som arbetar inom äldreomsorgen säger att de inte vill gå tillbaka till hur de arbetade tidigare. Genom att sätta medborgaren i centrum upplever de intervjuade att arbetet blivit mer meningsfullt, motiverande och de känner en större arbetsglädje. De lyfter ord som ökat handlingsutrymme, större mandat, medbestämmande, dialog. Flera exempel har nämnts på hur de över enhetsgränser/förvaltningsgränser gemensamt har löst en uppkommen situation där medborgaren har satts i centrum istället för att skickas mellan olika instanser.

Vi är till för medborgare.

Okunskap kan bli till motstånd.

Vanguardmetoden innehåller både hot mot och stöd för att ett aktivt diskrimineringsarbete ska komma till stånd. Metoden innebär ju att noga formulera syftet med sina uppgifter. Detta är en kollektiv process där ingen har full kontroll över eller äger resultat. I själva detta arbete finns och ingår könsformuleringar som man troligen inte är medveten om. Huvudfrågan är rimligtvis hur de som anställda på bästa sätt i mötet med brukaren kan uppnå syftet med arbetet. Detta innebär att handlingsutrymmet och bedömningen hamnar hos en grupp av arbetstagaren istället för centralt i organisationen. Detta kallar vi för subjektiviteten får ett större utrymme än om en uppgift är standardiserad. Om standardiseringsnivå är hög kommer diskrimineringen vara inbyggd i standardiseringen medan annars ligger de val man gör i själva arbetet. McDonalds är ett motsatt exempel på vad Vanguardmetoden vill uppnå. McDonalds bygger på att alla uppgifter ska vara tydliga och standardiserade i detalj så det inte råder någon tvekan om vad och hur något ska göras. Det farliga är om en standardiseringsvåg tar över och blir normen för vad som ska göras i en komplex verksamhet. Att hantera komplexa situationer utifrån komplicerade grunder skapar en organisation som kommer att ha stora problem med hälsa såväl som effektivitet i själva verksamheten.

Vidare vad betyder ojämställdhet och diskriminering i respektive verksamhet? Vad kan vi i denna verksamhet göra något åt detta? Här fanns i interventionen och även i arbetet i Höörs kommun ytterst lite av sådana frågeställningar, vilket enligt oss är rimligt. Det är rimligt beroende på att jämställdhet och diskriminering framträder i fall efter fall som en fråga som sällan är uppe till samtal och diskussion i organisationer. Det kräver både närhet och distans för reflektion och synliggörande av handlingar.

Fall efter fall visar på just detta med bristen på reflektion och synliggörande. En orsak är att vi har ett antal antaganden som vi också är ganska omedvetna om i den vardag där vi agerar här och nu. Praktiken är som ett flöde där den ena handlingen efter den andra griper in i varandra, utan avbrott, utan reflektion varför man gör på ett visst sätt.

Främjande av jämställdhetsarbete i en kommun

Ett aktivt stöd förelåg när en man i ledningsposition i en kommun visade ett positivt intresse för utvecklingen av jämställdheten och ett aktivt främjade av jämställdhetsarbetet i den egna verksamheten. Detta visade sig också i ledningssammanhang och medverkan till att stärka jämställdhetsarbetarnas roll. Ett passivt stöd ansågs förekomma när en man i ledningsposition gav stöd till jämställdhetsarbetare. Ett konkret exempel på ett aktivt stöd som Pincus beskriver:

En man tillträdde kommunchefsposten i en av de tre kommunerna när pilotprojektet var inne på sitt tredje år. Kommunen hade då sedan flera år tillbaka en jämställdhetskommitté och en jämställdhetsplan. Trots detta saknade jämställdhetsfrågan legitimitet i organisationens ledning. Den nya kommunchefen var medveten om motståndet och svårigheterna och intog en offentlig och offensiv hållning beträffande jämställdhetsarbetet. Han förde en ständig diskussion i olika sammanhang, lyfte frågorna i massmediala sammanhang m m. Han beslutade också att kommunens chefstjänstemän skulle delta i en universitetskurs på temat makt och kön. Projektledaren hade tidigare genomfört en rad utbildningar men flertalet av kommunens chefer uteblev från dessa. Det var först när kommunchefen meddelade att han förordade utbildningen (tillsammans med projektledaren) som mönstret ändrades. Samtliga förvaltningschefer deltog och uttalade sig positivt om denna. Kommunchefens ställningstagande visade sig var viktig för att betona jämställdhetsfrågans legitimitet. Politikens ansvar tydliggjordes, ett särskilt utskott i kommunstyrelsen bildades och där kommunchefen ingick. Dessutom fastställdes en ny jämställdhetsplan med tydliga uppföljningsinsatser och projektledarens roll stärktes. Arbetet på förvaltningarna följdes upp och synliggjordes. Kommunchefens agerande ledde till en legitimering av jämställdhetsarbetet.

Kopplingen mellan maktposition och stödets positiva konsekvenser var påtaglig även när det gällde det mer passiva stödet. Pincus (1997, s. 174) menar att ledningsgrupper har ett särskilt ansvar när det gäller att följa lagar och genomföra reformer som beslutas av regering och riksdag. Vad dessa gör och inte gör har stor betydelse vad gäller att främja eller hindra utvecklingen av ett förändringsarbete, i det här faller jämställdhet, just genom deras positioner i organisationen.

Det legitima och skugga "det där andra"

Pincus visar på hur ledningen agerade både inom "det där andra" och det legitima. Det första är det vardagliga inofficiella och omedvetna, mötet i korridoren, på stan, fiket och andra tillfällen som inte är formellt organiserade. Däremot det legitima bygger på rationalitet, medvetenhet, det officiella organiserandet som möten och andra yttre former som påkallar handlingar (Stacey 2003). Att sitta i personalrummet och prata med kolleger, i förhållande till det prat som sker exempelvis i ledningsgruppen och de beslut som fattas där är två skilda världar. Oavsett är skapande i båda sfärerna byggt på ideologier (enkelt uttryckt, i normer och

värderingar). De båda sfärerna kallar Stacey för två centrala teman som organiserar verksamheten som helhet. Vikten av att skapa legitimitet genom det rationella och det medvetna framträder kanske klarast i ovanstående exempel, men de är inte tillräckliga. Det räckte inte med en jämställdhetskommitté och en plan för arbetet. Något hände först när kommunchefen ”intog en offentlig och offensiv hållning beträffande jämställdhetsarbetet. Han förde en ständig diskussion i olika sammanhang, lyfte frågorna i massmediala sammanhang m m. Han beslutade också att kommunens chefstjänstemän skulle delta i en universitetskurs på temat makt och kön.” Först när kommunchefen i ord och handling gjorde något tycks görandet kring jämställdhet också startat. Nu är Pincus studie på en viss ledningsnivå, frågan är om det ändå gav tillräckliga effekter ute i verksamheten. Åtminstone skedde något på ledningsnivå i de båda sfärerna, men som sagt i praktiken på språk och handlingsnivå får vi inte reda på om något hänt. Om jämställdhetens och diskrimineringens praktik har förändrats är ovanstående ingen garanti för.

Några ord till om Bäst på Bus

I ovanstående har vi beskrivit ett antal olika perspektiv på jämställdhet och diskriminering och hur det görs i praktiken. Vissa grupper, delar av äldreomsorgen, som tidigare varit relativt begränsade och styrda i sin yrkesutövning har fått ett något ökat handlingsutrymme. Genom att diskutera syftet med verksamheten och arbetsuppgifterna skapades ett avbrott där man reflekterade och ifrågasatte vad man gjort. I de inledande interventionerna där personal, i princip enbart kvinnor, från äldreomsorgen ingick bidrog till för dem som deltog relativt nya perspektiv. Av intervjuer framgår klart att deras självförtroende i förhållande till de arbetsuppgifter de hade i verksamheten ökade.

Genom att det var enbart kvinnor och flertalet var undersköterskor bidrog interventionen till ett ökat handlingsutrymme för dessa grupper, åtminstone initialt. Interventionen bidrog till att stärka denna grupps position och handlingsutrymme, vilket bidrog positivt både till jämställdhet och indirekt ett ökat engagemang och troligen då också känsla av välbefinnande i arbetet. Slutsatsen är dragen utifrån de fokusgruppsintervjuer som gjordes med teamet och andra som deltog i den inledande interventionen i äldreomsorgen.

Argumenteringen för jämställdhet och diskriminering i metoden bygger på att den är neutral. Men som vi visat ovan så just i användande av ordet neutral är risken samtidigt att man inte ser de underliggande strömningar som finns i de dagliga handlingarna. Det som finns under isberget. För att komma åt detta hade sådana reflektioner som vi visade ovan i skolan, intervjun med eleverna, tydligare kunnat varit föremål för reflektioner och sedan mer aktivt försökt ändra språkanvändning och handlingar. Det mest troliga är att ute i verksamheten förekommer i det lilla både ojämställdhet och diskriminering. Dock är det naturligtvis inget vi kan säga med säkerhet, då vi inte varit med ute där mötet sker mellan vårdgivare och vårdtagare!

Bromölla kommun, och troligen även Höörs kommun, har troligen en könsegregerad arbetsmarknad som liknar den som finns i övriga Sverige. Vilken betydelse den könssegregerade arbetsmarknaden har för tillväxt och utveckling i kommunerna som helhet är svårt att säga något om. Kanske finns det en utvecklingspotential genom att

låta jämställdhet och diskriminering vara en språngbräda till att utmana och testa gängse föreställningar i kommunen som bruksort.

Det hade möjligen kunnat ha funnits en dold utvecklingspotential i att kritiskt och reflektivt diskutera jämställdhet och diskriminering som kunnat leda till utveckling av andra helt andra områden än inom dessa. Ett argument för detta är att när det sker avbrott i verksamheten blir vi också mer öppna för nya idéer än vad vi varit tidigare. När vardagen rullar på med handlingar i en strid ström som griper in i vartannat så utvecklas knappast något lärande. Även gällande könsordningar upprätthålls på detta sätt. Om förhållandet mellan kvinnor och män upplevs som ”normala” kommer inga förändringar att ske. Utbildning kan i och för sig bidra till sådana avbrott. Emellertid, det är mer vanligt att utbildningar blir en grej för sig som sätter mycket små avtryck i den faktiska verksamheten. Utbildning i jämställdhet och diskriminering är knappast lösningen på att mer aktivt arbeta med frågorna. Förutsatt att det inte griper in högst märkbart i vardagen och man får nya perspektiv som tvingar sig på och skapar avbrott i den praktik som man befinner sig i sitt vardagliga arbete. Genus görs i de relationer vi befinner oss i. I relationer innefattas då också mode, media och historia. Språk, handling och objekt hänger också nära ihop och skapar varandra i en ”never ending story”. Jämlikhet och icke-diskriminering skapas precis på samma sätt som det skapar ojämlikhet och diskriminering. Men för att en förändring ska ske krävs avbrott i det dagliga flödet, att något nytt konstrueras i mellanrummen. Bäst på Bus har delvis säkert för många varit ett sådant avbrott. Det som gör frågor om jämställdhet och diskriminering svårt i lokala sammanhang är att genuskonstruktioner är en del av de normer och värderingar som cirkulerar i våra samhällen runt om i världen och tillbaka i våra organisationer. Historiska och strukturella former påverkar människor som beroende på om man är man eller kvinna intar lite olika roller, förhållningssätt och handlingar. I sociala handlingar som kommunikation och möten mellan människor kommer formerna till uttryck också som resurser. Med detta som stöd vad kan vi göra i våra lokala sammanhang.

Vad kan vi göra? Några aspekter och avslutning

Huvudfrågan för praktiken kan vara - med stöd i erfarenheter och kunskaper samt antaganden vi har i förhållande till det konkreta sammanhanget hur och när ska vi göra vad?

De aspekter som denna rapport, och huvudrapporten från följeforskningen, tar sig an är knappast ett område där alla är överens. Inte ens bland forskare finns något enhetligt. Kuhn, vetenskapsteoretikerna, skulle troligen beskriva det som att det finns olika gemenskaper, olika paradig. Vi argumenterar för att frågor som varför, vad, hur och när i princip alltid måste närvara i våra tankar om något som vi vill förändra. Exempelvis i ett arbete med att försöka förändra jämställdheten till det bättre. Dessa antaganden, svaren på frågan om varför, har vi ofta, som forskare och som praktiker, med oss utifrån någon eller några händelser som fångat vår uppmärksamhet. Någon form av avbrott i flödet av händelser. Det är vid dessa avbrott vi blir mottagliga för att begripliggöra något på ett nytt sätt och förändra vårt handlande.

Hur kan vi då hantera frågor om jämställdhet och diskriminering utifrån ovanstående?

1. I enskild grupp definiera vad ni menar, konkret – storytelling
2. Hur tolkar vi dessa?
3. Vad kan tänkas påverkat dessa tolkningar av vad ni menar?
4. Vilka historiska och strukturella former har vi i bagaget?
5. Nya idéer och tankar som kommer fram?
6. Vad ska vi göra?
7. Hur gör vi?
8. När gör vi vad?

Genom att språk och handlingar konstruerar de mönster och strukturer som framträder finns inga genvägar som är lätta. Förslaget är att alltid börja i de handlingar som man gör och fråga sig om det finns jämställdhet och diskriminering inbyggt i dessa och vilka alternativa handlingar som skulle vara bättre – sen är det bara att göra!

Ovanstående följs upp av en diskussion om att förändringar innebär att det måste uppstå avbrott för meningsskapande och begripliggörande av dessa avbrott. Om det inte uppstår avbrott som vi inte riktigt förstår kommer vi att fortsätta att handla och använda samma språk som tidigare. Det är genom retrospektion, att se tillbaka, som begriplighet i det som har hänt skapas som stöd för det som sker framöver. Vi vet först efteråt vad vi gjort. En händelse blir till ett objekt som vi kan uppmärksamma först efteråt. Därför är handling den egentliga starten för förändring av jämställdhet och diskriminering. Vilka antaganden ligger bakom det vi redan gör? Eller, varför gör vi det vi gör? Vad leder det till? Vad är resultaten? På så sätt är vi noga med att knyta ihop handling och resultat där förutsättningarna för och antagandena bakom handlingen blir tydliggjort och utgör grunden för förändringen. På så sätt målar vi upp en avslutande bild, med olika förslag, på att skapa avbrott i verksamheten.

Avslutning

Kanske kan Richard Rorty bidra till en annorlunda aspekt, ett avbrott, som får oss att höja på ögonbrynen och skapa avbrott i vår praktik som får oss att förändra språk och handlingar i nya inriktningar. Han menar att det kan nås, inte genom undersökningar utan imagination;

...the imaginative ability to see strange people as fellow sufferers. Solidarity is not discovered but created. It is created by increasing our sensitivity to the particular details of the pain and humiliation of other, unfamiliar sorts of people. Such increased sensitivity makes it more difficult to marginalize people different from ourselves..." Rorty (1989, s. xiv).

Vi hävdar också att det handlar mycket om vad Czarniawska skriver. Vi kan aldrig beakta och undersöka allt, "some things must remain "as usual" for the time of an given inquiry" (2011, s. 378). Detta är kanske också ett svar på varför frågor om jämställdhet och diskriminering ofta hamnar på undanskymd plats då det inte är i blickfånget för varför vi är anställda i en organisation. Relationen mellan det legitima och skuggan innehåller en spänning som bidrar till att organisationers effektivt kan lösa sina uppgifter. Beslut om aktiviteter som gynnar jämställdhet och missgynnar diskriminering är viktiga. De bildar en ram, en legitimerande ram för ett sådant konkret arbete. Men som vi flertal poängterat görs genus i vardagen där språk och handlingar är ingredienserna. Kommer man inte åt förändringar i språk och handling i vardagen kommer heller inga förändringar att ske. Det är därför det är så viktigt att skapa avbrott som bidrar till att en öppenhet för förändringar.

Så, vad finns att göra?

Jämställdhet och diskriminering är två områden som båda är samtidigt tämligen enkla och svåra. Börja med det enkla i form av löner och anställningar samt andra former som kan kvantifieras och formaliseras i det legitima.

Vill man gå vidare fundera på vilka antaganden som ligger bakom det språk och de handlingar kring genus som var och en använder sig av. Fundera på vilka platser som genus främst görs på. Är det något man vill ändra på? Därefter återstår uthållighet i att möta medarbetare i vardagen och leta efter avbrott där det finns möjligheter att förändra identiteter och roller, det vill säga att det är i språket och handlingar som genus görande och förändring finns.

Lika enkelt som det är svårt! Eller hur?

Litteraturlista

Abrahamsson, L. (2000). *Att återställa ordningen. Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer*. Luleå universitet, avhandling

Alvesson, M. & Billing, Y.D. (1994) Berlin: de Gruyter

Augustinsson, S. (2012). *Re-thinking förändringars vindar och virvlar i komplexa världar. Förändringsprocesser för salutogen äldreomsorg i Landskrona*. FoU Skåne Rapport 2012:2

Bradbury, H. Benyamin, M. (2000). Relationality in Organizational Research: Exploring The Space Between. *Organization Science* 11(5): 551-564.

Chia, R. Tsoukas, H. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science* 13(5): 567-582.

Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur

Czarniawska, B. (2011). *Richard Rorty, Women and the New Pragmatism*. I H. Tsoukas, R.

Chia. *Philosophy and Organization Theory*. Bingley: Emerald

Cooper, R. (1983). *The Other : A Model of Human Structuring. Beyond method : strategies for social research*. G. Morgan. Beverly Hills, Sage.

Deleuze, G. Guattari., F. (1988/2011). *A Thousand Plateaus*. York Road, Continuum International Publishing Group.

Delrapport kring jämställdhet- och tillgänglighet. Diarienummer: 2010-3090041

Diskrimineringslagen SFS 2008:567.

Eu (2008) Break gender stereotypes, give talent a chance. 20121106
<http://www.businessandgender.eu/en/countries/ie/toolkit-en>

Gherardi, S. (1995). *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*. London: Sage

Josselson, R. (1996). *The Space Between Us*. London: Sage.

Nicolini, D. (2013). *Practice Theory, Work, & Organization*. Oxford: Oxford University Press

NUTEC. (1999). *Jämställdhet & lönsamhet*. Rapport 1999:19. Stockholm: NUTEC

Pincus, I. (1997). *Manligt motstånd och ambivalens till jämställdhetsreformer*. Örebro : Kvinnovetenskapligt forum

Robertsson, H. (2003). *Maskulinitetskonstruktion, yrkesidentitet, könssegregering och jämställdhet*. Arbetslivsinstitutet. 2003:13. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Rorty, R. (1979). *Philosophy and the mirror of nature*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Rorty, R. (1989). *Contingency, irony, and solidarity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Shotter, J. (2011). *Getting It. Witness-Thinking and the Dialogical ... in Practice*. NY New York: Hamton Press

SFS 1991:433. *Jämställdhetslag*. Stockholm

Silander, C. (2005). *Högskolesystemet och könsbalansen : en studie om jämställdhet i den svenska högskolan*. Växjö : Institutionen för samhällsvetenskap, Växjö universitet, 2005

SKL (2011). *Göra jämlikt är att göra skillnad*. Report

SOU 1997:137. Persson, I. Wadensjö, E. (red). *Glastak och glasväggar? : den könssegregerade arbetsmarknaden : rapport till Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män*. Stockholm : Fritze

SOU 1998:6. *Ty makten är din- : myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige* : betänkande / av Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män - [Kvinnomaktutredningen]. Stockholm: Fritze.

Stacey, R. (2003). *Strategic Management and Organisational Dynamics*. The Challenge of Complexity. Harlow, Prentice Hall.

Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford, Blackwell Business.