



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# ”KOMMUNIKATION I MÖTESSITUATIONER”

– EN STUDIE AV HÄRSKAR- OCH FRÄMJARTEKNIKERS  
PÅVERKAN PÅ JÄMSTÄLLDHET

FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN  
MANAGEMENT & ORGANISATION  
VT 2013  
KANDIDATUPPSATS  
VANESSA CORNELIUSSON, 1988-09-20  
YLVA WÄNGDAHL, 1991-02-26  
HANDLEDARE; VEDRAN OMANOVIC

## Sammanfattning

Fler kvinnor än män studerar vidare på högskola och universitet, ändå ser vi att männen dominerar vad gäller maktpositioner inom företag. Ett tillfälle där maktrelationer byggs upp är under möten och därför har mötet en central roll i vårt arbete.

Vår uppsats handlar om att undersöka hur härskar- och främjartekniker används under möten och vad användandet av dessa tekniker får för konsekvenser för jämställdheten. Vi har gjort en kvalitativ och en kvantitativ studie av ett styrelsemöte. Studien bestod av en observation, en enkätundersökning samt två intervjuer. Vår teoretiska referensram består främst av härskartekniker identifierade av Berit Ås och Elaine Bergkvist men vi diskuterar också främjartekniker samt hur både härskar- och främjartekniker kan kopplas till Foucaults och Habermas tolkningar av makt i förhållande till möten. Vi också valt att ha ett jämställdhetsperspektiv på vårt arbete, och som teoretisk grund för denna del har vi valt ett antal artiklar, bland annat av Joan Acker.

I resultatet av vår undersökning kan vi konstatera att både härskar- och främjartekniker används av mötesdeltagarna i vår observerade grupp. Till skillnad från Berit Ås perspektiv från 1976, då hon ansåg att bara män utövade dessa härskartekniker mot kvinnor, kan vi idag konstatera att härskarteknikerna används av både kvinnor och män samt att båda kan bli offer för dessa tekniker. Däremot kan vi inte säga om de används i mindre utsträckning idag, bara att de är mer jämt fördelade mellan kvinnor och män.

Avslutningsvis kommer vi fram till att, då härskartekniker ofta är subtila och utövas omedvetet, är det viktigt att uppmärksamma dem samt att aktivt använda främjartekniker som ett verktyg för att motverka skeva maktbalanser.

Nyckelord: Härskartekniker, främjartekniker, jämställdhet, norm och makt

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	6
1.1 Bakgrund .....	6
1.2 Tidigare forskning .....	7
1.3 Begreppsdefinitioner .....	9
1.4 Problemformulering och syfte .....	11
1.5 Avgränsningar .....	12
<b>2. Litteraturgenomgång</b> .....	14
2.1 Maktbalans i grupper.....	14
2.2 Härskartekniker .....	14
2.3 Främjartekniker .....	17
2.4 Två synsätt på makt.....	18
2.5 Mötet som fenomen.....	19
2.6 Kvinnligt och manligt .....	20
2.7 Källkritik.....	21
<b>3. Metod</b> .....	24
3.1 Introduktion till metod .....	24
3.2 Observation .....	24
3.3 Enkätundersökning.....	25
3.4 Intervju .....	26
3.5 Motivering till metodval .....	27
3.6 Metodkritik.....	28
<b>4. Empiri</b> .....	30
4.1 Observation av ett styrelsemöte.....	30
4.1.1 Mötets deltagare.....	30
4.1.2 Beskrivning av mötessalen .....	30
4.1.3 Innan mötets öppnande .....	31
4.1.4 Mötet börjar .....	31
4.1.5 Språkliga barriärer .....	32
4.1.6 Beslut klubbas igenom.....	32
4.1.7 Utomstående Isabelle inleder nytt diskussionsärende.....	33
4.1.8 Inbjudna Olle och Rebeccas ärende.....	33

4.1.9 Kalles punkt.....	35
4.1.10 Petters presentation.....	35
4.1.11 Sista ärendet och mötets avslutande .....	36
4.2 Taltidens fördelning .....	37
4.2.1 Taltid i minuter.....	38
Diagram 1 .....	38
Diagram 2 .....	39
Diagram 3 .....	39
Diagram 4 .....	40
4.3 Resultat av enkätundersökning .....	40
Diagram 5 .....	41
Diagram 6 .....	41
Diagram 7 .....	42
Diagram 8 .....	42
Diagram 9 .....	43
Diagram 10 .....	43
Diagram 11 .....	44
Diagram 12 .....	44
4.4 Resultat av intervjuer .....	45
4.4.1 Intervju med Pelle .....	45
4.4.2 Intervju med Klara .....	46
<b>5. Analys</b> .....	49
5.1 Inledande analys .....	49
5.1.1 Vad beror skillnaden på? .....	50
5.2 Härskartekniker.....	51
5.2.1 Tidsmetoden .....	51
5.2.2 Uteslutningsmetoden .....	51
5.2.3 Osynliggörande .....	52
5.2.4 Hierarkimetoden.....	53
5.2.5 Förlöjligande.....	54
5.2.6 Självförvållade härskartekniker .....	55
5.2.7 Projiceringsmetoden .....	55
5.2.8 Komplimangmetoden, dubbelbestraffning, påförande av skuld och skam samt undanhållande av information .....	55

5.3 Främjartekniker.....	56
5.3.1 Upphöjande .....	56
5.3.2 Bejakande och synliggörande .....	57
5.3.3 Framhållande av information .....	57
5.3.4 Hänsynstagande .....	58
5.3.5 Avlastning.....	58
5.3.6 Subjektifiering .....	59
5.4 Foucault och Habermas i förhållande till härskar- och främjartekniker.....	59
5.4.1 Foucault och härskartekniker .....	59
5.4.2 Habermas och främjartekniker .....	60
5.5 Främjartekniker och dess osynlighet .....	61
5.6 Hur bör härskartekniker hanteras? .....	62
5.7 Härskartekniker och jämställdhet mellan könen .....	63
5.7.1 Berit Ås härskartekniker och jämställdhet mellan könen.....	63
5.7.2 Elaine Bergkvists härskartekniker och jämställdhet mellan könen.....	65
5.7.3 Sammanfattning av jämställdhet mellan könen.....	66
5.8 Vad får användandet av härskartekniker för konsekvenser i längden? .....	67
<b>6. Slutsats .....</b>	<b>69</b>
<b>7. Förslag till fortsatt forskning.....</b>	<b>72</b>
<b>8. Bibliografi.....</b>	<b>73</b>
8.1 Böcker.....	73
8.2 Artiklar .....	74
8.3 Internetkällor .....	75
8.4 Rapporter .....	76
<b>9. Appendix 1 .....</b>	<b>77</b>
<b>10. Appendix 2 .....</b>	<b>79</b>

## 1. Inledning

*I detta kapitel introduceras ämnet och dess bakgrund. Vi presenterar och diskuterar även tidigare forskning för att läsaren ska få en bättre förståelse för vår problemformulering. Bland annat kommer vi att ta upp de ledande författarna inom härskar- och främjartekniker samt redogöra för några artiklar som diskuterar liknande problem. Här presenteras också uppsatsens syfte samt våra forskningsfrågor.*

### 1.1 Bakgrund

Allt fler människor från olika samhällsgrupper väljer att läsa vidare på högskola och universitet, vilket troligtvis innebär att vi i framtiden kommer att få se en större mångfald bland företagens ledningsgrupper, framförallt vad gäller kön men också etnisk tillhörighet. Det har till exempel sedan slutet av 70-talet varit fler kvinnor än män som har börjat studier vid högskolan och rapporter visar att kvinnor dominerar inom flera utbildningar. (Högskoleverket, 2008) Av egna erfarenheter vet vi att det är betydligt fler kvinnor än män på de kurser vi har läst vilket gör att vi tycker att det är extra spännande att se hur ett ökat antal högutbildade kvinnor, särskilt inom management, kommer att påverka framtida maktstrukturer.

Vi tycker att det är intressant hur man i framtiden kommer att hantera de olikheter som avviker från normen, vilken i Sverige idag är en svensk medelålders vit man (Bergkvist, 2007). Som inspirationskälla till vårt arbete har vi haft föreningen Vi Unga, som är en ungdomsorganisation vars syfte är att ge stöd åt unga att förverkliga sina drömmar. De har tagit fram ett mätinstrument för att kunna mäta makt. Tanken med denna maktmätning är att framhäva hur vissa grupper kan bli utsatta för härskartekniker och därmed få mindre plats i organisationen. De menar också att anledningen till att en person blir tilldelad mindre makt har ett samband med hur mycket personen passar in i normen. (Ageraguiden, 2010) Utifrån detta har vi sedan tagit fram vår egen undersökning för att mäta makt, vilket kommer att diskuteras senare i arbetet.

Även i media kan vi se att härskartekniker är ett hett ämne, bland annat har det nyligen diskuterats i TV4s morgonprogram där framgångsexperten Annika Malmberg berättar om de vanligaste teknikerna. (TV4, 2013) Vi vill med dessa exempel visa på att makt och normer är ett ämne som diskuteras inom många forum och därmed är ett aktuellt problem.

Motsatsen till härskartekniker är så kallade främjartekniker. Främjarteknikernas mål är att skapa en plattform där alla kan få utrymme oavsett om de passar in i normen eller inte och är ett svar på härskarteknikerna. Målet är också att lyfta fram och stödja alla gruppmedlemmars idéer och förslag. Detta för att mötet ska bli en positiv och demokratisk upplevelse för alla. (Gerge et al, 2004)

Ett tillfälle där man har möjlighet att utöva härskar- och främjartekniker är på möten. Mötet är den plats där interaktionen mellan de olika medarbetarna i organisationen sker, där finns också möjligheter till påverkan, vilket enligt oss är en av nycklarna till begreppet makt. Här kan vi också se vem som har den informella makten genom att bland annat undersöka vem som talar mest, vilket språk som används och vilket bemötande olika personer får. Det är inte säkert att det alltid är den formella ledaren som utövar mest makt. Mötet kommer därför att vara en röd tråd genom vårt arbete eftersom att det är en unik maktmiljö.

## 1.2 Tidigare forskning

Under vår teoriinsamling upplevde vi att det inte har publicerat särskilt mycket forskning inom ämnet härskar- och främjartekniker. De som främst behandlar ämnet är kvinnor och mest framstående är Berit Ås och Elaine Bergkvist. I detta avsnitt kommer vi dels att introducera dessa två författare men även presentera annan litteratur som berör liknande situationer till exempel Wahl (1992) och Western (2008).

Berit Ås är en norsk feministisk författare och politiker som dessutom varit fredsaktivist och är professor i socialpsykologi. Ås har även grundat Kvinnouniversitetet samt föreläst i 200 svenska städer om sina studier om härskartekniker och kvinnokultur.

Hon är också den som står bakom och har populariserat de fem första härskarteknikerna; osynliggörande, förlöjligande, undanhållande av information, ”damned if you do and damned if you don’t” samt påförande av skuld och skam. För att analysera metoderna har hon använt sin kunskap från socialpsykologin och hon beskriver dem som ett sätt för män att härska över kvinnor. Första gången de fem härskarteknikerna publicerades var år 1976 i en intervju med Berit Ås i Svenska Dagbladet. Artikeln möttes av stor kritik, speciellt från norska manliga politiker. (Lönnroth, 2008)

Vi anser att det är endast Elaine Bergkvist (2007) som har gjort ett lika stort bidrag till forskningen om härskartekniker som Ås. Precis som Berit Ås har även hon identifierat

härskartekniker, även om hennes perspektiv är mer könsneutralt. Hennes bok handlar om olika sociala situationer där härskartekniker förekommer, och hur man kan förhindra dessa. Värt att notera är att Bergkvists tekniker publicerades cirka 30 år efter att Ås först introducerade ämnet, vilket tyder på att det inte har hänt speciellt mycket inom det här forskningsområdet under den tiden.

Många av de rapporter vi har läst inför och under arbetet med denna uppsats har haft en annan inriktning än vår. Bland annat har Gunilla Risberg (2000) skrivit en artikel om jämställdhet inom vården där hon intervjuar olika läkarstudenter angående hur män och kvinnor behandlas olika. Här förs också en diskussion om normer och hur män tenderar att få en helt annan respekt både av universitetslärare och på arbetsplatser. Även om hon inte uttryckligen nämner härskartekniker beskriver hon ändå situationer där härskartekniker förekommer.

Anna Wahl (1992) har skrivit en doktorsavhandling inom ämnet "könsstrukturer i organisationer", som behandlar kvinnliga civilekonomer och civilingenjörers karriärmöjligheter i samhället. Avhandlingen diskuterar de normer som finns och vad det får för konsekvenser för kvinnor som vill göra karriär. Hon tar även upp betydelsen av kön i organisationen och den diskriminering som sätter hinder.

Simon Western (2008) skriver om hur han coachar chefer på hög nivå gällande mångfaldsfrågor. Han berättar att han brukar fråga cheferna ett antal frågor innan de går in på ett möte. Bland annat vill han att de ska tänka på vilka röster som lyssnas på under mötets gång och vilka värderingar som representeras. Western (2008) hävdar att de chefer som han coachar ofta kommer tillbaka med iakttagelser som exempelvis att det var tio män och en kvinna på deras styrelsemöte. Cheferna berättar också att när VD:n talade var alla tysta men när den kvinnliga HR-chefen skulle tala så blev hon avbruten och en del gick på toaletten medan andra passade på att hämta kaffe. Även om Western (2008) inte uttryckligen nämner härskartekniker så kan sådana tekniker ändå utläsas ur de situationer han skriver om. I och med att han också beskriver detta beteende i förhållande till möten och jämställdhet mellan könen så har hans texter således varit en inspirationskälla för denna uppsats.

Även om flera av författarna in uttryckligen nämner härskar- och främjartekniker berör de ändå ämnen som makt, jämställdhet och normer, vilket är begrepp som är starkt kopplade till utövandet av härskartekniker. Vi därför i nästa delkapitel gå igenom några definitioner av de begrepp som är centrala för vår uppsats.



### 1.3 Begreppsdefinitioner

*Detta avsnitt kommer att förklara en del av de nyckelord som vi använt i vårt arbete samt hur vi valt att tolka olika definitioner av dem. Givetvis finns det fler ord som kan tolkas på olika sätt i vår text, men vi har valt att begränsa oss till de viktigaste. Vi anser att en alltför stor utläggning om ords betydelse skulle överskugga uppsatsens syfte. Däremot har vi valt att ta upp de, i vår mening, mest svårdefinierade ord som ändå är centrala för vår uppsats, detta för att ge läsaren en bättre förståelse.*

#### Makt

*”makt handlar om att få någon att göra någonting oberoende av om hon vill eller inte och oberoende av omfattningen av hennes motstånd mot att lyda” (Jackson och Carter 2002)*

*”Utifrån statsvetenskapligt tänkande är det tre ting:*

- 1. Makt är att få sin vilja igenom*
- 2. Att få sin vilja igenom trots ett starkt motstånd*
- 3. Att känna de instrument och tekniker som krävs för att få sin vilja igenom trots det motstånd man möter.” (Lönnroth, 2008, sida 100)*

Det finns många definitioner av makt, och ovan har vi valt att visa på två av dem. Utifrån ovanstående citat har vi valt att definiera makt i mötessammanhang då detta är det centrala för vår uppsats. Makt kan då enligt oss likställas med den inflytandekraft en person har över beslutsfattandet.

#### Jämställdhet

*”**jämställdhet** innebär att kvinnor och män har samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter inom alla väsentliga områden i livet.” (Ne.se/jamstalldhet, 2013)*

*”Jämställ[d]het handlar om att kvinnor och män ska ha samma möjligheter och rättigheter. Jämställdhet mellan kvinnor och män förutsätter bland annat en jämn fördelning av makt och inflytande, samma möjligheter till ekonomiskt oberoende, delat ansvar för hem och barn samt frihet från könsrelaterat våld.” (jämställd.nu, 2012)*

Som vi kan se är dessa två definitioner relativt lika varandra varpå vi väljer att hålla med ovanstående citat. Jämställdhet uppstår i en mötesituation enligt oss när kvinnor och män har samma möjlighet att påverka beslut genom lika rättigheter och på samma villkor.

### Norm

*“Normer är underförstådda gemensamma regler och förväntningar om ett visst beteende.”*  
(Ageraguinden, 2010, s. 7)

*“Norm, det "normala" eller godtagna beteendet i t.ex. en social grupp; konvention, praxis”*  
(NE.se/norm, 2013)

Ageraguidens definition av normer fokuserar på att de är underförstådda, och därmed kanske inte heller för alla, helt självklara. Deras definition ger bilden av att det är något subtilt som alla ändå förväntas vara medvetna om. Nationalencyklopedins definition förklarar det mer som att det kan vara något uttalat, det som är normalt. Wahl (1992) skriver att det som ligger utanför normen är det som ifrågasätts. Vi väljer att definiera normen som det som är allmänt accepterat i en viss situation. Att vara kvinna inom sjukvården är normen då detta är det vanligaste könet inom yrket (SCB, 2011, kvinnor), men att vara kvinna inom lasttransport, där 96 % är män (SCB, 2011, män), är kanske inte lika accepterat och därmed utanför normen. Kvinnorna kan kanske här bli mål för ifrågasättande. Det handlar alltså inte bara om regler och beteende utan även om vem man är och var man kommer ifrån.

### Demokrati

Ordet demokrati kommer ifrån grekiskan och betyder *folkmakt* eller *folkstyre* (NE.se/demokrati, 2013). Även om vi idag inte har samma syn på vilka “folket” är som i forna Grekland kan vi ändå definiera demokrati som ett system där folket bestämmer och där allas röst ska väga lika tungt. Författaren Verba (2006) hävdar att demokrati ofta kopplas till rättvisa som i sin tur ofta kopplas till jämställdhet. Enligt en internationell statistisk studie har det också visat sig att fler kvinnor är ute i arbetslivet i demokratiska länder än i mindre demokratiska länder (Beer, 2009).

Utifrån detta väljer vi att definiera demokrati som något som är starkt sammankopplat med rättvisa och jämställdhet och, i vårt fall, framför allt jämställdhet mellan könen. Ett demokratiskt möte är således en miljö där alla behandlas jämställt och rättvist.

## Maktbalans

“Att alla parter är jämnstarka” (NE.se/maktbalans, 2013)

*“Maktbalans innebär att två eller flera aktörer (individer eller grupper), har lika stora möjligheter att genomdriva sin vilja. Maktbalansen kan vara perfekt eller ungefärlig. Att “främja” maktbalans betyder i det följande att gynna en utveckling mot (men sällan eller aldrig att uppnå) perfekt maktbalans.”* (Berg, 1984 s. 339)

Med utgångspunkt från ovanstående citat vill vi definiera maktbalans som det tillstånd när alla har lika förutsättningar att få sin vilja igenom eftersom ingen besitter makt över någon annan utan alla betraktas som jämlikar.

Utifrån bakgrund, tidigare forskning samt begreppsdefinitionerna följer här vår problemformulering samt syfte.

### 1.4 Problemformulering och syfte

Sverige ses som ett av världens mest jämställda länder (Hausman et al, 2012), ändå kan vi se att kvinnor har färre maktpositioner än män i samhället (SCB, 2010) Enligt en rapport av World Economic Forum var Sverige världens fjärde mest jämställda land år 2012 gällande jämställdhet mellan könen och både år 2006 och 2007 låg vi etta på deras jämställdhetslista (Hausman et al 2012). Trots att Sverige är så pass jämställt var fördelningen mellan manliga och kvinnliga chefer i Sverige år 2008 följande: 25 % kvinnliga chefer i den privata sektorn och 62% kvinnliga chefer i den offentliga sektorn. Detta innebär att den totala fördelningen mellan manliga och kvinnliga chefer i Sverige är 33% kvinnor och 67 % män. (SCB, 2010) Enligt författaren Tharenou (1999) måste kvinnor också vara överlägsna män för att nå till de högsta positionerna i ett företag.

I vårt arbete har vi försökt att undersöka hur morgondagens makthavare hanterar jämställdhet och hur detta uttrycker sig. Vi valde att studera en grupp där deltagarna till största delen är mellan 20 och 30 år, och där majoriteten av dem också har studerat för att i framtiden sitta på någon form av maktposition. Vi ville undersöka de underliggande orsakerna till varför makten fördelas som den gör och om skillnader i hur män och kvinnor uttrycker sig kan vara en bidragande orsak till detta. Härskartekniker är verktyg som kan användas för att öka en individs makt genom att förminska andras (Bergkvist, 2007). Detta kan då ha en påverkan på maktfördelningen genom att vissa personer då får större inflytande än andra. Om det visar sig

att män mer frekvent använder sig av dessa tekniker än kvinnor kan det således vara en faktor för en ojämsställd maktfördelning som grundar sig i att kvinnorna inte passar i normen ”man” (Bergkvist, 2007). Främjartekniker är metoder som används för att motverka härskarteknikerna och förespråkar ett mer demokratiskt möte (Gerge et al, 2004).

Vi har valt att studera härskar- och främjartekniker då vi tror att de kan ligga till grund för delar av maktfördelningens utformning. Dessutom har vi valt att studera dessa utifrån ett jämställdhetsperspektiv för att se hur teknikerna påverkar fördelningen mellan män och kvinnor vid maktpositioner.

Ovanstående resonemang har lett oss till följande syfte och forskningsfrågor:

Vårt syfte är att undersöka hur härskar- och främjartekniker används under möten och vad användandet av dessa tekniker får för konsekvenser för maktfördelningen under mötet ur ett jämställdhetsperspektiv.

Forskningsfrågor:

- Hur används härskar- och främjartekniker i en mötessituation?
- Vad får användandet av härskar- och främjartekniker för konsekvenser för jämställdhet mellan könen i ett mötessammanhang?
- Varför är det viktigt att identifiera härskar- och främjartekniker?

## 1.5 Avgränsningar

I detta arbete har vi valt att fokusera på hur härskar- och främjartekniker påverkar maktbalansen under möten ur ett jämställdhetsperspektiv. Vi kommer därför inte att ta hänsyn till andra faktorer, så som till exempel religiös åskådning och etnisk tillhörighet, som också kan vara bidragande orsaker till maktstrukturens utformning. Dessutom har vi avgränsat oss till enbart en specifik grupp och deras möte. Om ett större antal möten studerats skulle troligtvis fler analystillfällen uppstått men på grund av tidsbegränsning väljer vi dock att hålla oss till denna enskilda grupp.

Gruppen vi valt att studera är en styrelse som till största del består av individer mellan 20 och 30 år. Detta är ett medvetet val då vi vill att individerna ska spegla en yngre och, på grund av

den idag uppmärksammade jämställdhetsdebatten (Sabuniet al, 2010), förhoppningsvis mer jämställd generation. I vår grupp har de flesta deltagare en liknande utbildningsbakgrund på universitetsnivå och många förväntas arbeta på högre positioner inom organisationer i framtiden.

Vi fick tillstånd att observera ett av deras öppna styrelsemöten, samt att videofilma detta. Tyvärr fick vi inte närvara vid deras för- och eftermöten. Vid dessa möten fick endast styrelsemedlemmar delta eftersom att styrelsen ville diskutera vissa ärenden bakom stängda dörrar innan beslut kunde fattas. Tyvärr innebar för- och eftermötena också att en del beslut bestämdes i förväg eftersom att styrelsen ville uppvisa en enad åsikt utåt. Detta innebär en avgränsning för vårt arbete då vi missade en del diskussioner styrelsemedlemmarna emellan.

## 2. Litteraturgenomgång

*I detta kapitel går vi igenom den teori som ligger till grund för vår forskning. Inledningsvis refererar vi till Mats Alvesson och hans tankar kring maktbalans i grupper. Därefter redogör vi för härskar- och främjarteknikernas grunder utifrån olika författare, bland annat Elaine Bergkvist och Berit Ås. Även maktbegrepp i deras förhållanden till möten kommer att diskuteras, främst utifrån Mats Alvessons tolkning av Habermas och Foucault. Vi går också igenom några synsätt på kvinnor i förhållande till samhällets normer. Slutligen reflekterar vi över våra källors tillförlitlighet.*

### 2.1 Maktbalans i grupper

I Alvessons (1997) bok diskuteras hur viktigt det är att alla i en grupp har samma verklighetsdefinitioner, och att vissa centrala begrepp har samma innebörd och betydelse för var och en. Detta bygger på en maktbalans och att inga allvarigare ifrågasättanden sker, varken av hierarkin eller av den sociala konstruktionen av verkligheten. Det är alltså den som utgör normen som har makten att definiera ”rätt” och ”fel” och därmed den som skapar den sociala konstruktionen. Vidare diskuteras Alvesson hur olika processer skapas för att hantera motsägelser, så som förnekelse, bagatellisering och maskering. Motsägelseerna får då inget fäste då de saknar stöd från dominerande maktintressen. (Alvesson, 1997)

### 2.2 Härskartekniker

De metoder för att hantera ifrågasättanden som Alvesson (1997) diskuterar kan också beskrivas som en form av härskartekniker. Däremot benämner han inte dessa processer som just härskartekniker även om vi kan se vissa likheter med de härskartekniker som är identifierade av författarna Ås och Bergkvist. Ett exempel på dessa likheter är hur den som ingår i normen också får mer makt att bestämma, Alvesson menar att det skapas olika processer för att hantera motsägelser, och på liknande sätt kan härskartekniker också ses som ett sätt för att hantera de som har en avvikande åsikt eller på annat sätt avviker ifrån normen. Alvessons beskrivning av förnekelse som en av dessa processer kan till viss del liknas vid härskartekniken osynliggörande som vi presenterar i denna kapiteldel.

Härskartekniker är metoder som används både medvetet och omedvetet av personer som vill sätta någon annan i underläge i olika situationer. Det finns flera olika härskartekniker, och de

kan delas in i två kategorier, “vänliga” och “elaka”. De vänliga bygger på att man lyfter upp personen i fråga, till exempel genom att ge en komplimang, för att sedan fråga om en tjänst som personen annars inte skulle gjort. De elaka metoderna kan handla om att stänga ute, ignorera eller trycka ner någon för att kunna härska. Härskartekniker sker inte bara genom ord, utan även genom hur man rör sig, vilket tonläge man använder eller vilka blickar man ger. (Bergkvist, 2007)

Det har identifierats en mängd olika härskartekniker, de första beskrevs av Berit Ås som identifierade fem stycken år 1976 (Lönnroth, 2008). Ås (1975) hävdar att när vi belyser orättvisor och skillnader mellan könen så blir alla mer medvetna om dessa skillnader vilket leder till att kvinnor måste fråga sig själva vad de ska göra åt problemet. När Ås beskriver härskarteknikerna är det män som utövar dem och kvinnor som blir utsatta (Lönnroth, 2008).

Den första härskartekniken som Ås beskriver har hon valt att kalla för **osynliggörande**. Denna teknik karaktäriseras av att kvinnan blir ignorerad och förbigången vilket leder till att hon känner sig oviktig och betydelselös. **Förlöjligande** är nästa teknik som Ås beskriver och i det här fallet blir kvinnans insats förlöjligad och hon kan även bli utskrattad för sina åsikter. **Undanhållande av information** innebär att kvinnan inte får samma information som männen bland annat för att de enbart pratar med varandra. Ås menar också att kvinnor kan utsättas för **damned if you do and damned if you don't**. Kvinnan beskylls till exempel för att å ena sidan inte spendera tillräckligt med tid med sin familj och å andra sidan för att spendera för lite tid på jobbet. För enkelhetens skull har vi genom arbetet valt att kalla denna teknik för **dubbelbestraffning**. Slutligen identifierar Ås härskartekniken **påförande av skuld och skam**. Denna teknik utövas när männen påför skuld- och skamkänslor som en följd av förlöjligande och dubbelbestraffning. Kvinnan känner att hon inte är tillräckligt bra i förhållande till männen vilket kan bero på att hon tänker och handlar annorlunda jämfört med männen som är den dominerande gruppen. (Lönnroth, 2008).

I vår analys har vi dock valt att se dessa härskartekniker ur ett könsneutralt perspektiv, det vill säga att även kvinnor kan utöva dessa tekniker och att män kan bli utsatta för dem.

Innebörden av själva härskartekniken förblir däremot densamma oavsett vem som blir utsatt och vem som utövar teknikerna. Då vi vill undersöka om även kvinnor använder sig av dessa tekniker har vi alltså valt att analysera dem ur ett könsneutralt perspektiv.

Bergkvist (2007), retorikexpert, har under senare år identifierat andra härskartekniker. Hon är dock mer könsneutral och hävdar inte att det enbart är män som utövar dessa tekniker över

kvinnor utan också att kvinnor kan utöva dem över både kvinnor och män. Även män kan använda dem mot andra män.

**Projiceringsmetoden** är en metod som vänder situationen från problemet eller riktar det mot den som tog upp det. Detta kan uttryckas genom att personen/personerna som konfronteras istället börjar uppmärksamma den konfronterandes tonläge eller språk. De konfronterande kan även lägga ansvaret för det uppmärksammade problemet på konfrontatören eller ge denne skulden för stämningen som skapats. **Komplimangmetoden** är en "vänlig" härskarteknik som går ut på att lyfta upp någon mentalt för att sedan kunna få denne att göra som man vill. "Du är ju så snäll, kan inte du..?" är ett vanligt sätt att utöva komplimangmetoden. När en person får komplimanger skapas en känsla av att andra förväntar sig att personen kan leva upp till komplimangen. För att förtjäna bekräftelsen känner individen att denne måste göra något extra, så som att jobba över, hämta kaffe eller lösa speciella uppgifter. (Bergkvist, 2007)

**Uteslutningsmetoden** innebär att i samtal ignorera eller på annat sätt få någon att känna sig mindre värd eller ouppmärksam. Detta kan ske genom att man inte tilltalar alla på samma sätt i en samtalsgrupp, men också genom att undvika någon med blicken eller ändra tonläge när man tilltalar en eller flera specifika personer. **Hierarkimetoden** innebär att man utnyttjar den hierarkiska ordningen för att styra någon, vilken kan användas både mellan-, under- och överlägset. Om man är i hierarkiskt överläge innebär den här metoden att man styr över någon genom att använda argument som "gör som jag säger för att jag är din chef". Är man i hierarkiskt underläge kan man styra den överlägsne genom att använda argument som "ska jag hämta kaffe bara för att jag är kvinna?" och därmed göra den överlägsne obekvämt i sin ledarroll och således lättare att härska över. Att styra "mellanlägset" handlar om att härska över personer på samma hierarkiska nivå som en själv. Detta görs genom att man vädjar till gemensamma intressen eller ifrågasätter lojaliteten till gruppen för att styra personen i fråga. (Bergkvist, 2007)

**Tidsmetoden** används då man sätter sig själv i överläge genom att påpeka att man varit där längre och därmed har mer erfarenhet. Metoden kan också handla om att nedvärdera någon på grund av dennes ålder, "du är för ung för att.." eller "du är för gammal för att.." och därmed minska personens trovärdighet. **Självförvålad härskarteknik** går ut på att förminska sig själv genom att t.ex. börja sina meningar med "jag har något litet att säga", eller "jag kan ha fel nu men jag tror..." Att göra sig själv liten genom röstläge, kroppsspråk eller det man säger leder till lätt till att man inte får samma respekt som andra i rummet och därmed blir det lättare för andra att härska. (Bergkvist, 2007)



Bergkvist (2007) tar även upp hur härskartekniker kan hanteras av den som blir utsatt för dem. Eftersom härskaren många gånger omedvetet nyttjar dessa metoder kan det räcka med att öppet notera situationen, eller att försöka spegla härskartekniken med en motfråga. Om till exempel en person hälsar på alla utom en i ett rum kan det räcka med att någon uppmärksammar att personen missades för att härskartekniken ska förlora sin effekt. (Bergkvist, 2007)

### 2.3 Främjartekniker

Främjartekniker är motsatsen till härskartekniker och är en förutsättning för ett demokratiskt möte. Syftet med främjartekniker är att skapa en positiv mötesmiljö där alla känner sig delaktiga utan att mötets resultat påverkas negativt. Främjartekniker är till exempel **synliggörande**. Detta innebär att alla ser varandra och varandras idéer på lika villkor samt att allas åsikter uppmärksammas. **Upphöjande** är en annan främjarteknik och syftar till att man ska uppmärksamma varandras framgångar. Om någon i gruppen har gjort bra ifrån sig så ska detta lyftas fram. (Gerge et al, 2004)

**Framhållande av information** är motsatsen till härskartekniken undanhållande av information och innebär att alla ska ha samma förutsättningar vid mötets början samt ha fått tillgång till samma information. Detta leder till ett mer jämställt klimat. Den fjärde främjartekniken är **hänsynstagande**. Det är viktigt att hänsyn tas till allas olika förutsättningar oavsett om de passar in i normen eller inte. (Gerge et al, 2004)

**Avlastning** innebär att man kan acceptera ett nej och förstå att alla inte har samma förutsättningar samt möjligheter att göra lika mycket. Att respektera människor och se alla som individer är en främjarteknik som kallas för **subjektifiering**. Denna teknik innebär självklart också att man lyssnar på dessa individer samt tar deras åsikter och yttranden på allvar. **Bejakande** är en teknik som innebär att man ska sträva efter att ha ett öppet klimat och välkomna allas idéer. (Gerge et al, 2004)

Härskar- och främjartekniker är två metoder som påverkar maktfördelningen under till exempel ett möte. Vi tycker därför att det är intressant att studera begreppet makt lite närmare och då särskilt i mötessammanhang. Nedan kommer vi därför att redogöra för två synsätt på makt som står i kontrast till varandra.

## 2.4 Två synsätt på makt

Makt kan ses och tolkas på olika sätt och det är därför svårt att presentera en allmängiltig definition av begreppet. Dock har vi här valt att redogöra för två olika synsätt på makt, Foucaults och Habermas, som båda tolkas av Mats Alvesson (1997). Detta på grund av att det är hans tolkning av deras maktperspektiv som är intressant för vårt arbete eftersom att Alvesson (1997) gjort analysen av maktperspektiven i förhållande till mötet som fenomen. Detta är av intresse för vårt arbete, och därför blir det också naturligt att använda sig av hans tolkning.

Filosofen Foucault (1974) anser att makt är något en individ utövar snarare än något denne besitter. Även om han, enligt författaren Alvesson (1997), aldrig ger en klar definition och teori om vad makt är, har hans idéer om hur makt utövas legat till grund för många makttolkningar. Foucault menar att det är kunskap som ligger till grund för maktutövande samtidigt som han hävdar att de maktutövande även kan producera kunskap. Diskurser, det vill säga en tankegång som är reglerad och inspirerad av maktförhållanden och som därmed anger ramarna för tänkande under en viss tidsperiod, är centrala för Foucault. De kan fungera som ett sätt för makthavarna att utöva makt men Foucault menar också att även makthavarna är underordnade de rådande diskurserna. (Alvesson, 1997:66-69)

Habermas syn på makt, enligt Alvessons (1997) tolkning, är till stora delar Foucaults motsats. Han menar att kunskap, i alla fall i vissa former, kan möjliggöra frigörelse från de som vill utöva makt och således motverka dominansförhållanden. Habermas tror på förnuftet och anser att med hjälp av kritisk reflektion, utvärdering av olika påståendens validitet, klargörande av individers genuina önskemål samt självständiga ställningstaganden kan man frigöra sig från maktförhållanden. Han tror på idén om offentliga och demokratiska processer samt dialog människor emellan. Med hjälp av kommunikation kan individer alltså stärka demokratiska förhållanden. (Alvesson, 1997:81-83)

I detta delkapitel har vi diskuterat Foucaults och Habermas synsätt på makt, tolkade av Alvesson (1997). Nästa delkapitel kommer således att först behandla Foucaults och Habermas maktperspektiv i förhållande till mötessituationen, även dessa tolkade av Alvesson (1997). Därefter följer olika författare, exempelvis Prince och Brescolls, syn på vad ett möte är och hur maktförhållanden uttrycks på möten.

## 2.5 Mötet som fenomen

Utifrån Foucaults perspektiv på makt kan mötet tolkas som en disciplineringsaktivitet. Idén om att ett möte är till för att informera och diskutera kan utifrån Foucaults mer misstänksamma perspektiv istället tolkas som att mötet är till för att forma deltagarna. Mötet blir platsen där makttekniker kan utövas och aktiveras (Alvesson, 1997). Alvesson (1997) anser att ett exempel på detta är att närvaron ofta tas innan mötets öppnande. Från ett Foucaultianskt perspektiv utövas här kontroll över de närvarandes ”kroppar”. De som är i en maktposition under mötet vill ha kontroll över var de kallade befinner sig. Makt kan under mötet också uttrycka sig på andra sätt. Om en person i maktposition ställer en fråga som de underordnade inte kan eller vågar svara på så kan deras tystnad ses som ett uttryck för okunnighet. Tystnaden blir då talande och markerar de underordnades oförmåga. Information som de underordnade inte känner till kan också presenteras under ett möte. Då detta sker är det troligt att de som inte känner till informationen känner sig placerade i positionen som mindre vetande med en oförmåga att se det större sammanhanget. (Alvesson, 1997:70-73)

Slutligen, på mötet finns det också möjlighet för en person att utöva makt genom att påvisa mer kunskap i frågan. Utifrån Alvessons (1997) tolkning av Foucaults perspektiv på makt räcker det inte bara att man faktiskt har ett kunskapsövertag utan det är också av stor vikt att andra blir medvetna om detta. På mötet har man därmed möjlighet att förmedla detta kunskapsövertag. (Alvesson, 1997:70-73)

Tolkas mötet ur Habermas perspektiv kan det, enligt Alvesson (1997), ses som en plats där kommunikation får ske fritt och demokratiskt. Detta kan beskrivas som en form av störningsfri kommunikation. I denna miljö är det inte manipulation, osäkerhet och makt som är grunden för de uppfattningar som bildas under mötet utan endast hur pass bra argumenten är. (Alvesson, 1997:83)

Tolknigen av ett möte enligt Alvessons (1997) syn på Habermas perspektiv kan ses som idealistisk. Motsatsen till störningsfri kommunikation blir således något som kan kallas systematiskt förvrängd kommunikation. Detta innebär att maktförhållanden påverkar kommunikationsprocesserna så att det blir svårt att till exempel ifrågasätta ett argument. När den förvrängda kommunikationen råder är så är det ofta effektivitetsöverväganden som får ta mest plats och framhävs som relevanta vilket resulterar i att det inte läggs mycket tid på diskussion och ifrågasättande av de grundläggande förhållandena på till exempel ett möte. (Alvesson, 1997:84-85)

Möten är av stor betydelse eftersom det är här som ledaren får möjlighet att möta sina underordnade och en plats där de underordnade får möjlighet att ta upp problem samt dela med sig av information. På mötet genomförs också ofta olika presentationer och det är här som nya idéer kan utvecklas. Dessutom är det ofta på möten som beslut tas. (Prince, 1972)

Tiden som en individ talar under ett möte spelar inte bara en viktig roll vad gäller etablerandet av makthierarkier utan det är också ett sätt att visa upp sin egen makt för andra deltagare. Hur kommunikationen mellan olika människor i en organisation ser ut kan direkt kopplas till hur makthierarkier byggs och bibehålls men också till hur de kan förändras. Forskning har visat att makthierarkier ofta konstrueras efter hur mycket olika människor deltar i konversationen och desto mer en individ talar desto troligare är det att denna person kommer att ses som en person med makt. (Brescoll, 2011)

Forskning har också visat att ögonkontakt är en av de viktigaste faktorerna som påverkar kommunikationen mellan två människor. Det påverkar hur pass trovärdig och förtroendeingivande talaren uppfattas och studier har visat att ju längre en person upprätthåller ögonkontakten desto mer bestämd och beslutsam uppfattas personen. (Brooks et al, 1986) Utifrån detta drar vi slutsatsen att det är bättre att sitta kring ett ovalt eller runt bord istället för att sitta i till exempel en föreläsningssal. Detta beror på att det är svårare för deltagarna att ha ögonkontakt med varandra om vissa deltagare sitter med ryggen mot andra.

## 2.6 Kvinnligt och manligt

I mötessituationer anser vi att det är viktigt att kvinnor och män har samma förutsättningar för att det ska bli ett jämställt klimat. Nedan följer dock forskning som visar på att män har lyfts fram i samhället vilket kan bidra till att kvinnor ofta försvinner i maktsammanhang.

Delkapitlet innehåller också förklaringar till vad detta kan bero på.

Enligt Weiss och Ståhl (2010) finns det skillnader i hur mycket plats män och kvinnor tar redan från lågstadiet, där flickor ofta inte vågar ta plats vid till exempel redovisningar i skolan. Denna tystlåtenhet följer sedan många kvinnor ut i arbetslivet där de manliga kollegorna ofta väljs till ledare eftersom att de tar mer plats. Kvinnor som tar för sig kan betraktas som aggressiva, iskalla och okänsliga, något som alla inte känner att de vill ses som och därför kliver de åt sidan för männen. (Weiss & Ståhl, 2010)

Effektiv, ledande, driftig och självständig är attribut som under slutet av 1900-talet enbart förknippades med män. En kvinna skulle däremot vara mer relationsinriktad och känslomässig vilket inte är egenskaper som förknippas med maktpositioner idag. (Nilsson & Waldemarson, 2006) Om en kvinna i en chefsposition använder sig av makt på samma sätt som en man i en liknande position så går hon emot det traditionella synsättet att en kvinna ska vara underordnad mannen och riskerar således att bli sedd som och kallad för "bitch" (Acker, 2006)

Kvinnor anses vara de som avviker från normen och därför ses ofta manliga egenskaper som de "rätta". Man kritiserar alltså inte kvinnornas egenskaper utan bristen på de manliga. Kvinnor sägs sakna självförtroende, använder "fel språk" eller anses inte ha vissa erfarenheter så som militärtjänstgöring. Bristen på dessa egenskaper skulle således göra dem till sämre ledare. Kvinnliga ledaregenskaper uppmärksammas däremot inte även om det inte finns bevis för att de skulle göra någon till en sämre ledare. (Wahl, 1992)

Acker (2006) hävdar att en del arbetsgivare anser att män är mer lämpade för att göra tidskrävande karriärer medan kvinnor är mer lämpade för att ta hand om barn. Hon menar också att kvinnor har fler plikter i hushållet än vad män har. Vidare anser författaren Kanter (2010) att så länge kvinnor har detta oproportionerliga ansvar för familjen så riskerar de att bli utmattade. Detta gör det svårare för dem att ta på sig extra arbete, så som att medverka vid speciella projekt, vilket kan behövas för att bygga upp ledarskapsegenskaper.

## 2.7 Källkritik

Berit Ås härskartekniker är inte hämtade ifrån originalkällan från 1976. Detta beror på att vi inte har kunnat få tag på den artikeln ifrån Svenska Dagbladet. Däremot finns samma information återgiven i en modernare bok skriven av Ami Lönnroth. Detta är samma kvinna som skrev den första artikeln år 1976 då hon intervjuade Berit Ås. Även denna bok består till stora delar av intervjuer med Berit Ås där hon berättar om sitt liv och sina teorier och källan känns därmed tillförlitlig.

Boken "Härskartekniker" är skriven av Elaine Bergkvist. Det kan diskuteras ifall hennes bok kan betraktas som vetenskaplig då den i uttrycksformen nästan gränsar mot skönlitteratur. Vi tror dock att hennes lättsamma sätt att skriva snarare är en retorisk strategi för att öka läsaren intresse än ett bevis på att texten inte skulle vara vetenskapligt intressant. Dessutom framgår

det att Bergkvist har en examen inom retorik vilket ger ytterligare stöd för att hennes bok är en bra utgångspunkt i vårt arbete. (Bergkvist, 2007)

Gerge et al (2004) är vår källa till främjarteknikerna. Deras, liksom vår, åsikt är att man inte bara bör inrikta sig på vilka härskartekniker som finns utan även vilka främjartekniker som bör ersätta dessa. Källan som informationen är hämtad från är inte en vetenskaplig artikel. Skriften är producerad av sex kvinnor från ett konstnärskollektiv som själva utformat dessa främjartekniker, och därför kan vi förstå varför tillförlitligheten till källan skulle kunna betraktas som tvivelaktig. Dock bygger deras rapport på Berit Ås teorier, vilket vi anser ger deras arbete mer trovärdighet. Vi får även intrycket av att ett mycket genuint arbete ligger bakom deras teorier, dessutom har vi stött på flera andra kandidatuppsatser som använt deras material i sina studier vilket kan ge ytterligare stöd för deras trovärdighet.

När det gäller Habermas och Foucaults delar i vår studie har vi gjort ett medvetet val att inte referera till Foucaults och Habermas egna verk, utan i stället utgå ifrån Alvessons (1997) bok ”Kommunikation, makt och organisation” där dessa båda författares maktperspektiv beskrivs. Då Mats Alvesson är professor i företagsekonomi känns han således som en tillförlitlig källa. Vi har även i tidigare delkapitel fört en diskussion angående detta litteraturval, se 2.4.

Vi har också noterat att den allmänna managementdiskursen är manlig. Detta visar sig både bland antalet författare i ämnet management och bland andelen män på ledande positioner i företag. I en sökning på ordet “management” i Göteborgs universitetsbiblioteks sökkatalog GUNDA kan vi konstatera att endast en av de 20 första sökträffarna är en bok skriven av en kvinna. Detta kan vara en anledning till den bristande litteraturen angående härskartekniker, eftersom att de flesta i denna kategori ingår i den accepterade normen och därmed inte nödvändigtvis ser problemen. Vi har också noterat att de som uttryckligen skrivit om härskar- och främjartekniker alla är kvinnor, vilket både kan leda till att informationen riskerar att uppfattas som något ensidig, men också visar på att det är kvinnorna som ser problemet och anser att det är viktigt att forska om det. Visserligen kan även Mats Alvessons (1997) resonemang tolkas som en typ av härskartekniker, även om han inte uttryckligen definierar dem som just det. Därmed väljer vi att inte räkna in hans verk till den allmänna samlingen av litteratur om härskar- och främjartekniker.

Att alla våra huvudreferenser kommer från Skandinavien kan också diskuteras. De flesta av dem är böcker som vi hämtat från svenska bibliotek, därför är det också naturligt att flera av våra källor är skrivna av skandinaviska författare. Vi har inte hittat någon internationell

forskning om härskar- och främjartekniker även om flera internationella författare, till exempel Amerikanskan Joan Acker (2006), diskuterar ämnen som jämställdhet.

### 3. Metod

*I detta kapitel kommer vi att presentera metoderna vi har använt för att få fram empirin. Vi kommer också att diskutera olika för- och nackdelar för att läsaren ska få en bättre uppfattning om vilka fördelar och brister det kan finnas med vårt tillvägagångssätt.*

#### 3.1 Introduktion till metod

Vi började studien med en grundläggande teoriinsamling som vi redogjort för i kapitel två. Utifrån teorin och tidigare forskning kom vi fram till att en observation skulle vara bästa tillvägagångssättet för vår undersökning. Observationen kompletterades även med två kvalitativa intervjuer samt en kvantitativ enkät. Således är alltså hela studien en kombination av en kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod, något som motiveras senare i detta kapitel.

För att kunna få ut så bra empiriskt material som möjligt från vår studie har vi valt att använda oss av olika metodböcker. Nedan följer en redogörelse av den information som legat till grund för utformandet av våra undersökningar samt hur undersökningarna har genomförts.

Som studieobjekt har vi valt en styrelse bestående av medlemmar som till största delen är i åldrarna 20 till 30 år med en liknande universitetsutbildning. Anledningen till detta var att vi är intresserade av att se hur en yngre generation beter sig i mötessammanhang.

Mötesdeltagarna kommer troligtvis att sitta på maktpositioner i framtiden och därmed så blir de också del av framtidens normgivare när det gäller exempelvis beteende på styrelsemöten.

#### 3.2 Observation

Observation är en metod som innebär att studieobjektet iakttas under ett händelseförlopp. Det unika med observationer är att allt händer i realtid. Om man intervjuar någon eller ber någon besvara enkätfrågor måste de återberätta och tänka tillbaka, svaren kan alltså variera alltefter personliga uppfattningar eller minnesförmåga. Detta undviker man genom observationsmetoden. Observationer är även bra för att få med information som observationsobjekten normalt inte tänker på, till exempel hur många gånger en person får ögonkontakt med en annan under ett samtal. Denna metod är dessutom mindre ansträngande för personen som undersöks. (Blumberg, 2011)



Vid genomförande av observationer skall man dock beakta det faktum att observatören har en central roll och faktiskt kan vara orsak till ett dåligt resultat. Detta kan bero på selektiv uppmärksamhet ifrån observatören men också på perceptionsbegränsningar. Observatören kanske inte uppfattar allt som sker eller letar efter ett speciellt beteende, vilket kan leda till att observatören inte lägger märke till annat som kan vara av intresse. Subjektivitet är också något som kan påverka resultatet. Detta innebär att det finns risk för att observatören har förutfattade meningar gentemot en eller flera av de individer som observeras. (Hurme, 1989)

Författarna Cairns och Greene (1979) hävdar också att ytterligare ett problem med observationsmetoden är att temporära faktorer så som trötthet och tillfälliga humörförändringar hos observationsobjekten kan påverka observationens reliabilitet och validitet.

Vidare nackdelar med observationsmetoden är till exempel att människor tenderar att bete sig annorlunda när de känner sig övervakade. Det kan också vara svårt att veta varför människor agerar som de gör i en specifik situation när man inte har möjlighet att lära känna dem. Därför rekommenderar Blumberg att man kompletterar sin observation med intervjuer för att få en djupare förståelse. (Blumberg, 2011)

Genom mejl-kontakt med styrelsens talman fick vi ett godkännande att observera deras möte, under kraven att alla deltagare fick vara anonyma samt att inga sakfrågor publiceras. Observationen genomfördes den 23:e april 2013, klockan 16:15. Väl på plats fick vi även ett godkännande att filma mötet under premissen att filmen inte sprids vidare. Kameran placerades så att så många personer som möjligt blev synliga i bild för att vi på så sätt skulle kunna gå tillbaka och identifiera vem som sagt vad. Under mötets gång placerade vi oss längst bak i salen för att bli en så liten distraktion som möjligt. Vi förde även anteckningar under mötet som stöd vid analysen. Efter mötet tittade vi på filmen och transkriberade innehållet. För att öka tillförlitligheten gick vi igenom materialet flera gånger.

### 3.3 Enkätundersökning

Enkätundersökningar innebär att en större mängd data kan samlas in på kort tid, detta på grund av att de oftast består av enkla samt stängda frågor. Vid genomförande av enkätundersökningar är det viktigt att deltagarna känner att undersökningen är meningsfull, att det inte slösar bort sin tid och att deras åsikter tas i beaktande vid sammanställningen. Enkätundersökningar är en tidssparande undersökningsmetod, speciellt om man jämför med

telefonintervjuer och personliga intervjuer. En annan fördel med att lämna ut enkäter är att det finns goda möjligheter att låta observationsobjekten vara anonyma. En stor nackdel med enkäter är däremot att man endast kan få ut begränsat med information på grund av att alltför långa undersökningar kan verka avskräckande. (Blumberg, 2011) Dessutom finns det i enkätundersökningar en risk att observationsobjekten försöker förvränga sitt beteende då de själva får lov att beskriva det (Hurme, 1989).

Vi har valt att komplettera vår observation med en enkätundersökning eftersom att vi ville få en mer övergripande bild av hur det brukar gå till på styrelsens möten. På grund av tidsbrist kunde vi endast observera ett möte och det var därför viktigt för oss att också göra en enkätundersökning för att öka arbetets trovärdighet. Frågorna i enkätundersökningen var till största delen stängda med en öppen fråga på slutet där deltagarna fick beskriva hur de upplever den allmänna stämningen på deras möten. De stängda frågorna hade fem svarsalternativ på en skala mellan "alltid" och "aldrig" där deltagarna fick beskriva hur de upplevde olika aspekter av hur deras möten brukar te sig. Frågorna var starkt kopplade till de härskar- och främjartekniker som vi valt att analysera i vårt arbete. Ett exempel på en fråga är "Upplever du att alla får samma information innan och under mötet", denna fråga är alltså kopplad till härskartekniken "undanhållande av information", men också främjartekniken "framhållande av information".

Enkäterna fylldes i av styrelsemedlemmarna direkt efter mötet. Vi fick in svar från samtliga kvinnliga styrelsemedlemmar som deltog vid det observerade mötet och från sex av de sju manliga styrelsemedlemmarna som deltog. Eftersom att enkäten var anonym kan vi inte säga vilken man som inte lämnade in sin enkät. Enkäten finns bifogad i appendix 1.

### 3.4 Intervju

Genom att intervjua en person får man inblick i dennes tankar och erfarenheter. Det är ett bra sätt att få en specifik persons perspektiv på en viss situation. Forskaren, eller intervjuaren, kan inte vara passiv i situationen, utan måste lyssna och ta emot för att sedan kunna tolka det som intervjuobjektet säger. Dalen (2004) tar även upp hur man bör gå tillväga för att ta fram en bra intervjuguide. Bland annat nämner hon att man bör tänka på huruvida frågan är ledande och hur mycket förkunskaper frågan kräver som intervjuobjektet kanske inte besitter. (Dalen, 2004)

Vi valde också att komplettera observationen och enkätundersökningen med två personliga intervjuer. Detta för att få djupare förståelse för vilka härskar- och främjartekniker som vanligtvis finns i gruppen, något som kanske inte framkom varken vid enkätundersökningen eller vid observationen. I och med att vi gjorde personliga intervjuer hade vi möjlighet att bättre förstå gruppdynamiken samt att få en uppfattning om mäns och kvinnors personliga erfarenheter ifrån styrelsemötena. Då vi har ett jämställdhetsperspektiv på vår undersökning var det viktigt att vi intervjuade en man och en kvinna för att kunna se skillnader mellan deras upplevelser.

Även i intervjuerna var frågorna starkt kopplade till härskar- och främjartekniker. Till exempel ställde vi frågan; ”berömmar ni varandra då någon har gjort bra ifrån sig?”. Svaret kan då kopplas till främjartekniken upphöjande.

I samband med att vi samlade in enkäterna frågade vi styrelsemedlemmarna om det var några som kunde ställa upp på en intervju samma vecka. Vi ville undvika att välja styrelsens ordförande eller sekreterare då vi tror att dessa har en mindre objektiv bild av situationen eftersom de sitter på maktpositioner. Två frivilliga kandidater anmälde sig.

Intervjuerna genomfördes dagen efter observationen, det vill säga den 24:e april 2013 klockan 12:00. Intervjuerna följde en mall med till största del öppna frågor (se appendix 2) och genomfördes samtidigt men på separata platser. Detta ledde till att följdfrågorna skiljde sig åt vilket kan vara bra att ha i åtanke vid läsning av intervjusvaren. Även aspekter som personkemi och bemötande kan ha skiljt sig åt och påverkat utformningen av de båda intervjuerna. Intervjun med mannen tog ca 20 minuter och intervjun med kvinnan ca 30 minuter. Anteckningar togs under intervjuerna och renskrevs samma dag.

### 3.5 Motivering till metodval

Vi har valt att använda oss av tre olika metoder för att skapa trianguleringseffekt. Detta innebär att man använder sig av mer än en forskningsmetod för att stärka undersökningens trovärdighet (Bryman och Bell, 2011). Anledningen till att vi valt att använda oss av tre olika metoder vid vårt insamlande av empiriskt material är alltså att de ska komplettera varandra och därmed skapa ett mervärde. Som Blumberg (2011) skriver så är det bra att komplettera en observation med intervjuer för att få en djupare förståelse för hur individerna fungerar. Även Kanter (1977) är positiv till en kombination av forskningsmetoder och hävdar att ”a combination of methods... emerges as the most valid and reliable way to develop

understanding of such a complex social reality as the corporation” (Kanter 1977:337) Trots att det inte är ett helt företag vi undersöker så är en styrelse ändå en viktig del av ett företag varpå vårt metodval känns som det bästa för vår studie.

Observationen ger oss möjlighet att själva identifiera härskar- och främjartekniker i mötessammanhang, men det är svårare för oss att förstå hur organisationen fungerar och hur personerna själva upplever situationen. Enkäten kompletterar observationen genom att ställa frågor som ger oss ytterligare information om hur det vanligtvis går till på gruppens möten. Detta stärker trovärdigheten då observationsobjekten kan vara påverkade av känslan av övervakning samt att observatören kan vara begränsad av selektiv uppmärksamhet eller subjektivitet. Dock är enkäten begränsad till enklare frågor och eftersom att många härskar- och främjartekniker kan ses som komplexa anser vi att intervjuerna behövs för att få en bättre förståelse. I intervjuerna finns det möjlighet att gräva lite djupare i två individers egna uppfattningar om hur härskar- och främjartekniker framkommer på deras möten. Kombinationen av dessa tre metoder öppnar alltså upp för ett bredare och djupare perspektiv på hur de olika teknikerna används i normala fall på gruppens styrelsemöten. I analysen använder vi oss av det empiriska materialet från de tre delundersökningarna och väljer att se dem som en helhet.

### 3.6 Metodkritik

De frågor som vi ställde i vår enkät och vid våra intervjuer har naturligtvis påverkan på vilket resultat undersökningarna får. Beroende på hur respondenterna tolkar frågan kan svaret variera. I en intervju kan intervjuaren enkelt formulera om frågan för att respondenten ska förstå, men i en enkät kan respondenten sällan fråga efter ytterligare information. Till exempel upplevde vi att en person missuppfattade begreppet informell hierarki när det förekom i enkäten, vilket gjorde att svaret blev mycket svårtolkat. Vid observationen kan vi ha blivit påverkade av bemötandet från mötesdeltagarna och därmed haft förutfattade meningar som sedan påverkat vår objektivitet. Dock videofilmade vi mötet och tittade sedan på filmen flera gånger för att undvika subjektiv påverkan på arbetet. Vidare är det bra att ha i åtanke att intervjuobjekten representerar styrelsen som organisation och därmed kan de känna ett visst behov av att upprätthålla organisationens rykte.

Bryman och Bell (2011) hävdar att ett av problemen med kvalitativ forskning, så som observationer och intervjuer med ett mindre antal individer, är att generalisering försvåras i

och med att dessa undersökningar inte kan representera hela populationen. Det är svårt att få ett urval som motsvarar alla styrelser med medlemmar i åldrarna 20-30 år, särskilt när studien kräver en mer djupgående undersökning. Vi kan därför inte dra slutsatsen att vårt resultat är applicerbart på samtliga styrelser i liknande situation men vi anser oss däremot kunna se vissa samhällsliga tendenser som kanske säger något om dagens generation och jämställdhetstänk.

Generaliserbarhet är också ett problem gällande kvantitativ forskning då det även här ofta måste göras ett urval. Det är svårt att hitta lämpliga studieobjekt som representerar hela den tilltänkta populationen. (Bryman & Bell, 2011) I vårt fall hade vi kunnat utöka den kvantitativa delen av undersökningen men detta hade stört trianguleringseffekten då vi inkluderat individer som inte innefattats av de två kvalitativa undersökningarna. Därmed hade det extra kvantitativa materialet inte gett speciellt stort tillskott till undersökningen då vi anser att härskar- och främjartekniker är så pass komplexa att de inte går att studera enbart genom enkätundersökningar.

## 4. Empiri

*I detta kapitel kommer vi att presentera vårt empiriska material. Det består av tre delar; observation, enkätundersökning och intervjuer.*

### 4.1 Observation av ett styrelsemöte

Då kraven för observationens genomförande var att låta den utvalda styrelsegruppen förbli anonym, samt att inte publicera några sakfrågor har vi tagit bort en del information från själva observationen. Det material som presenteras nedan är vad vi anser är relevant för vårt arbete utan att röja gruppens identitet. Vi har valt att beskriva kommunikationen under mötet i presens, detta för att inte allför stora ändringar ska behöva göras i till exempel citaten.

#### 4.1.1 Mötets deltagare

På mötet deltog följande medlemmar från styrelsen (pseudonymer): Fru talman (Ada), August, Bertil, Berit, Gunnar, Maja, Klara, Bengt, Pär, Pelle, Lisa och Richard. Vi kan alltså notera fem kvinnor och sju män som deltog från styrelsen. En av kvinnorna var talman och en av männen, Bertil, var mötessekreterare. Utomstående deltagare var (pseudonymer): Isabelle, James, Rebecca, Olle, Kalle och Petter. De utomstående deltagarna var representanter för olika organisationer som styrelsen beslutar över. Då frågor som rörde dessa organisationer stod på dagordningen var dessa utomstående individer inbjudna till mötet. De utomstående har därför en nyckelroll på mötet då det är deras frågor som främst diskuteras. Då fru talman väljer att uttrycka sina personliga åsikter väljer vi att nämna henne vid namnet Ada, detta för att hon ska synas i taltidsstatistiken på ett rättvisande sätt.

#### 4.1.2 Beskrivning av mötessalen

Mötet hölls i en föreläsningssal vilket innebar att mötesdeltagarna satt vända med ansiktet mot en kateder och att sittplatserna var ordnade i rader med nedfällbara stolsdynor. Detta ledde till att mötesdeltagarna, som själva fick välja plats, hamnade lite ojämnt fördelat och hade svårt att se varandra då alla satt med ansiktet åt samma håll. Dessutom satt olika personer på olika nivå. Styrelsemedlemmarna satt på de två främre raderna, vi noterade att de lite äldre satt åt höger och de lite yngre åt vänster. De inbjudna gästerna satt längre bak.

Bertil, som var möttessekreterare, och fru talman placerade sig längst fram vid salens kateder, och blev därmed de enda som kunde se allas ansikten utan att behöva vända på sig. De blev också centrum för allas blickar.

#### 4.1.3 Innan mötets öppnande

Innan mötets öppnande förklarade fru talman att det var två tjejer som skulle fråga en liten sak angående om att filma mötet. Vi fick ingen möjlighet att presentera oss eller arbetets syfte, men lyckades inflika att allt är anonymt samt att det handlar om att analysera kommunikation på ett möte. En av oss fick överrösta fru talman för att snabbt lägga till att vi har en enkät, varpå vi fick svaret att den får vi ta utanför senare. Därefter riggade vi kameran och satte oss längst bak för att påbörja observationen.

#### 4.1.4 Mötet börjar

Mötet börjar med att fru talman förklarar mötet öppnat och val av talman, sekreterare och justerare görs. Röstlängden fastställs och en person noteras som frånvarande.

Inbjudna Isabelle får ordet och hon informerar kort om ett kommande evenemang. Därefter uppmärksammar hon att ett tidigare möte var bra men poängterar att det var en person som är allergisk mot sesamfrön som ville delta. Denna person kunde därför inte medverka vid tidigare möte på grund av att smörgåsarna i lokalen innehöll sesamfrön. Detta möts av tystnad.

Isabelle vet inte om det passar sig att ta upp hennes nästa punkt vid detta tillfälle och frågar tystlåtet fru talman om hennes åsikt. Fru talman påpekar tydligt att det inte passar att ta upp detta nu utan hon får ta det under övriga frågor. Isabelle låter lite nedstämd och säger att hon inte har något mer att säga.

Fru talman frågar om någon styrelseledamot har någon övrig information. Hon får inte något svar och konstaterar därför att ingen har någon ytterligare information, detta på ett sätt som visar att hon inte heller förväntade sig det.

Vid nästa punkt undrar fru talman om någon har några frågor angående ärendet. Hon möts av lite mummel men säger "Nej, jag tror inte det" och går snabbt vidare till beslut i frågan. Punkten klubbas igenom utan protester.

#### 4.1.5 Språkliga barriärer

Nästa punkt kan styrelsen inte ta beslut i på grund av bristande information och fru talman säger att de ansvariga "får lösa det själva". Då uppmärksammar Rebecca att det faktiskt finns en representant för den berörda gruppen som ingen har tagit notis om eftersom han sitter längst bak. Det visar sig att personen, vid namn James, inte talar svenska och därför inte förstod att ärendet gällde honom. Fru talman börjar tala engelska och försöker förklara situationen. James förstår inte riktigt varpå Bertil försöker att förtydliga och tala om att det finns en annan person James kan vända sig till för att få hjälp. James frågar när nästa möte är varpå fru talman svarar och också berättar när James bör återkomma med mer information. Fru talman frågar om de ska gå till beslut i frågan varpå alla deltagare mumlar och vi upplever att det är tvivelaktigt om alla vet vad de ska besluta om men ett tveksamt ja kan ändå urskiljas. Beslut tas i frågan men vi känner oss osäkra på om James förstod vad beslutet innebar. Därefter byter fru talman genast tillbaka svenska och alla andra gör detsamma.

#### 4.1.6 Beslut klubbas igenom

Ytterligare beslut i ett nytt ärende ska tas och fru talman säger "Det var inga frågor där tror jag?" Varpå beslutet snabbt klubbas igenom.

I nästa ärende vänder fru talman på påståendet och gör det till en öppen och välkommande fråga: "Hade vi några frågor där?" Det visar sig att fru talman själv hade en fråga i ärendet som hon ställer. När fru talman har ställt sin fråga och fått den besvarad konstaterar hon att det nog inte fanns några andra frågor varpå Maja flikar in en positiv kommentar till den ansvariga för ärendet. Då beslutet tagits säger fru talman "Bra jobbat" till den ansvariga och även andra uppmuntrande tillrop hörs.

Därefter tas många snabba beslut där ingen egentlig diskussion förs i ärendena. Under denna period av mötet händer följande situationer av intresse för detta arbete:



När nästa beslut ska tas i en fråga säger fru talman följande “Finns det några frågor på det, nej jag tror inte det va?” . Denna typ av frågeställning upprepas sedan flera gånger under mötet, speciellt under just denna del. Fru talman berömmar även ett projekt och får medhåll.

I en annan fråga föreslår fru talman ett eget beslut och innan någon hinner kommentera så frågar hon om de är redo att anta hennes beslut. Fru talmans förslag klubbas igenom utan protester.

#### 4.1.7 Utomstående Isabelle inleder nytt discussionsärende

Ett discussionsärende kommer upp och inbjudna Isabelle lägger försynt fram sitt ärende. Hon talar igen med tveksamhet i rösten och vi anser att hon inte riktigt verkar veta vad hon ska göra. Hon skickar runt papper med information om ärendet och det blir genast lite rörelse i lokalen. När Isabelle talar dricker August kaffe och Pär lämnar rummet. Bertil äter på sin smörgås medan Isabelle fortsätter att förklara sitt ärende. Fru talman säger tydligt att Isabelles ärende inte har hos dem att göra och borde inte diskuteras där utan tas upp hos en annan enhet. Då begär Bertil ordet vilket han får även om fru talman igen tydligt redogör för sin åsikt och lämnar över ordet på ett negativt sätt som om han inte borde uttala sig i frågan. Bertil har en avvikande åsikt och förklarar sakligt vad det är för regler som gäller och hur det skulle kunna implementeras på det specifika fallet. Fler mötesdeltagare lägger fram sina åsikter i ämnet. Isabelle får tala en stund för att besvara frågorna och sedan tar fru talman åter ordet och säger: “Vi kan ändå inte ta något beslut i frågan, men ja så länge ingen säger emot mig kan jag nog tala för alla...” Diskussionen avslutas.

#### 4.1.8 Inbjudna Olle och Rebeccas ärende

Olle kommer in i rummet, han är en inbjuden deltagare som är där för att diskutera en specifik punkt på dagordningen. Han blir hjärtligt välkommen av fru talman trots att han är något sen. Samtidigt lämnar tre inbjudna personer lokalen och Pär kommer in i rummet igen.

I samband med Olles anländande påbörjas nästa diskussion angående ett projekt som han driver. Bertil börjar hänvisa till sina tidigare erfarenheter och ifrågasätter värdet av projektet. Bengt refererar också till tidigare erfarenheter men är lite mera vag och får då hjälp av fru talman att fylla i viss information.

Diskussionen går vidare och fru talman frågar om de berörda personerna vill svara på styrelsens kommentarer. De svarar och Rebecca, som också är representant för det berörda projektet, påpekar att de har visuellt material med sig och frågar om hon ska visa upp det. Pelle, som på annat sätt är involverad i ärendet, fyller på med information angående projektet och Pär påpekar att han tycker att det verkar intressant. Rebecca går då vidare och förklarar mer ingående vad det är hon vill visa upp och avslutar med att säga "Jag har det här om ni vill se det?" Fru talman säger att några andra ska få prata först och att Rebecca sedan kan få ta upp det och "rabbla siffrorna". Diskussionen fortgår och nu inflikar Richard att fru talman på engelska ska tala om för James, som suttit tyst och oförstående längst bak, att han faktiskt inte behöver sitta kvar under hela mötet. Hon gör detta.

Rebecca talar igen och använder sig nu av sin dator för att kunna återge informationen. Dock har hon inte fått upp informationen via projektorn som finns vid katedern. Bertil klargör att hans åsikter angående förslaget grundar sig i egna tidigare erfarenheter från 2011.

Diskussionen fortsätter och kommer så småningom in på ett ämne som diskuterats vid ett tidigare möte som alla deltagare i rummet inte närvarat vid. När Bengt sedan får ordet börjar han med att informera var denna information tagits upp tidigare. Därefter fortsätter diskussionen i sakfrågan. Bertil gör ytterligare en referens till sina tidigare erfarenheter för att styrka sina argument.

Rebecca kommer in i diskussionen igen. Hon är beredd att redovisa sin information visuellt och viftar med sitt usb-minne. Fru talman säger: "Jag tror inte vi kan få upp det just nu". Hon får ta informationen muntligt istället.

Diskussionen som nu har pågått i ca 20 minuter börjar mattas av och fru talman frågar om det finns några ytterligare frågor. Det finns ytterligare frågor och diskussionen fortsätter. Maja ställer en fråga som hon inleder med "Om jag har fattat rätt, men ni får rätta mig om jag har fel...?" Hennes fråga besvaras av fru talman och diskussionen fortgår. Pär ställer en fråga som han inleder med "Nu får ni ursäkta mig om det blir upprepning här men ...?" Olle besvarar frågan.

Efter ett tag kommer Bertil in i diskussionen och refererar till ett tidigare liknande projekt som han har deltagit i och tycker att man bör göra på samma sätt. Diskussionen fortgår och fru talman säger "Min högst personliga åsikt..." och refererar sedan till tidigare erfarenheter. Hon talar därefter om berörda parter i projektet och kritiserar dessa på grund av tidigare negativa erfarenheter trots att flera personer i rummet tillhör den kritiserade gruppen.

Fru talman vill nu gå till beslut och frågar först om det inkomna materialet kan godkännas vilket det inte görs. Hon föreslår då att de istället ska godkänna hennes alternativa förslag och säger "då undrar jag om vi istället godkänner det som jag sa precis, alltså mitt förslag?". Inga andra förslag efterfrågas och fru talmans förslag klubbas igenom.

#### 4.1.9 Kalles punkt

En ny punkt tas upp och inbjudna Kalle välkomnas av fru talman. Sakfrågan diskuteras och Kalle svarar på frågor från övriga mötesdeltagare angående projektet. I en av frågorna refererar Lisa till tidigare erfarenheter och Kalle svarar undvikande. Många deltar i denna diskussion och alla får utrymme att tala. Kalle svarar på ett flertal frågor och vissa svar blir lite utdragna varpå Isabelle börjar småfnissa. Eftersom att Kalle sitter bakom henne ser han inte hennes ansiktsuttryck vilket gör att han inte störs av hennes beteende men ett antal andra mötesdeltagare ser däremot detta. Sedan ger fru talman direktiv om hur saken ifråga skall hanteras. Därefter går man till röstning om hennes förslag. Inga andra förslag efterfrågas och fru talmans förslag klubbas igenom. Innan nästa punkt tas upp önskar fru talman Kalle lycka till med projektet och säger att, då hon själv ska delta, hoppas hon att projektet blir en succé.

När nästa fråga ska tas upp så visar det sig att en representant för en tidigare punkt sitter utanför och väntar. Den tidigare punkten hade hoppats över då styrelsen antagit att personen inte var närvarande. Kalle uppmärksammar att representanten sitter utanför och Pär går ut för att hämta honom. Allmänt stök uppstår i den lilla pausen och Bengt kastar en smörgås till Isabelle.

#### 4.1.10 Petters presentation

In kommer Petter som undrar om det är hans tur varpå fru talman svarar att det var hans tur för ca 40 minuter sedan. Petter informerar då att han faktiskt har suttit utanför i nästan 40 minuter men antog att någon skulle komma och hämta honom. Petter brukar medverka på mötena en gång i månaden och är därför förvånad över att han inte har blivit hämtad då detta vanligen sker.

När Petter kommer in flyttar genast sekreteraren på sig för att ge plats åt Petter. Även fru talman reser på sig och när Petter frågar efter dator för att visa upp sitt material får han det

med en gång. Fru talman kopplar in dator och projektor medan Petter och Bertil drar internskämt med varandra på ett "grabbigt" sätt. Bertil och andra män skrattar åt skämten. Under tiden slänger Bengt smörgåspappret mot papperskorgen men missar och måste gå upp och rätta till misstaget. Istället för att lägga pappret i papperskorgen hämtar han det och sätter sig på sin plats och gör om kastet från början. Denna gång lyckas han. Fru talman har problem med projektorn och Bertil rusar upp från sin nya plats för att hjälpa till. Det visade sig att detta inte behövdes och fru talman får själv igång projektorn. I samband med detta passar James på att lämna lokalen och Richard säger "Bye, bye" varpå Bertil ropar "Auf wiedersehen".

Nu påbörjar Petter sin presentation och genomför den på ett professionellt och pedagogiskt sätt med stöd av sin power-point. Petter får några frågor på sitt diagram av Bengt och Bertil. På Bertils fråga får han svårt att svara varpå Maja ger ett förslag på vad det kan vara. Detta möts av ett "nej" från Petter och Bertil. Bertil försöker hjälpa Petter att komma på svaret. Petter tar en klunk vatten och har nu kommit på svaret vilket han nöjt redogör för. Det visar sig att svaret var samma som Majas förslag men detta påpekas inte.

Presentationen avslutas med att Petter berättar om sin projektgrupps framgångar och öppnar därefter upp för frågor. Fru talman ställer då en fråga om vilka personer som ingår i projektgruppen. Petter redogör för gruppmedlemmarna vid för- och efternamn samt deras yrkesverksamhet, förutom en person som endast nämns vid förnamn och alla förväntas veta vem personen är även om han inte ingår i den observerade styrelsen. Sedan ställs fler frågor av fru talman, Maja och Bengt. Richard frågar om ett fel i power-point presentationen varpå Petter förklarar att detta är ett slarvfel. Petter berättar att han inte haft tid att göra en noggrann presentation. Det verkar inte som att detta ses som ett allvarligt fel av majoriteten av deltagarna även om Richard verkar något orolig och frågar om det andra i presentationen stämmer, vilket Petter försäkrar att det gör.

Petter är nu klar med sin presentation och Bertil ber om ursäkt för att han fick vänta utanför. Fru talman säger också att han nästa gång bara ska gå rätt in på mötet. Petter lämnar rummet och önskar alla en trevlig dag.

#### 4.1.11 Sista ärendet och mötets avslutande

Ett nytt diskussionsärende tas upp och de berörda parterna erbjuds av fru talman att presentera material via projektorn vilket de tackar nej till. August påbörjar istället sin presentation från

sin sittplats. Flera deltar i diskussionen och fler män än kvinnor verkar ha åsikter i denna fråga. Efter ca 20 minuters diskussion sätter fru talman stopp för diskussionen och inget beslut i frågan tas. Därefter avslutas mötet.

#### 4.2 Taltidens fördelning

Här redogör vi hur taltiden fördelades under mötet. Eftersom att fru talman av naturliga skäl talade mycket har vi valt att skilja på när hon talade i egenskap av talman och när hon valde att uttrycka sin personliga åsikt, då kallad "Ada". I stapeldiagrammet är all talartid sammanställd i minuter. I cirkeldiagrammet framgår hur taltidsfördelningen mellan män och kvinnor var. De gröna bitarna representerar kvinnornas taltid och de blå männens. Vi har här valt att visa fru talmans och Petters delar separat för att skapa en tydligare bild av den övriga fördelningen. Då Petter inte deltog under mötet utöver sin egen presentation anser vi att det är något missvisande att räkna in honom tillsammans med de övriga deltagarna.

Eftersom det bara är styrelsemedlemmarna som har besvarat enkätfrågorna anser vi att det är relevant att plocka ut deras taltid separat för att se hur deras interna tid är fördelad. I diagram 4 ser vi att styrelsens män talar dubbelt så mycket som styrelsens kvinnor om man räknar bort fru talman. I stapeldiagrammet framgår det även att nästan hela kvinnornas taltid utgörs av Maja, medan männens taltid är mer jämt fördelad mellan olika individer, varav Bertil talar mest. Av de fyra som talar minst är tre kvinnor, trots att kvinnorna är något underrepresenterade i styrelsen.

## 4.2.1 Taltid i minutter

Diagram 1

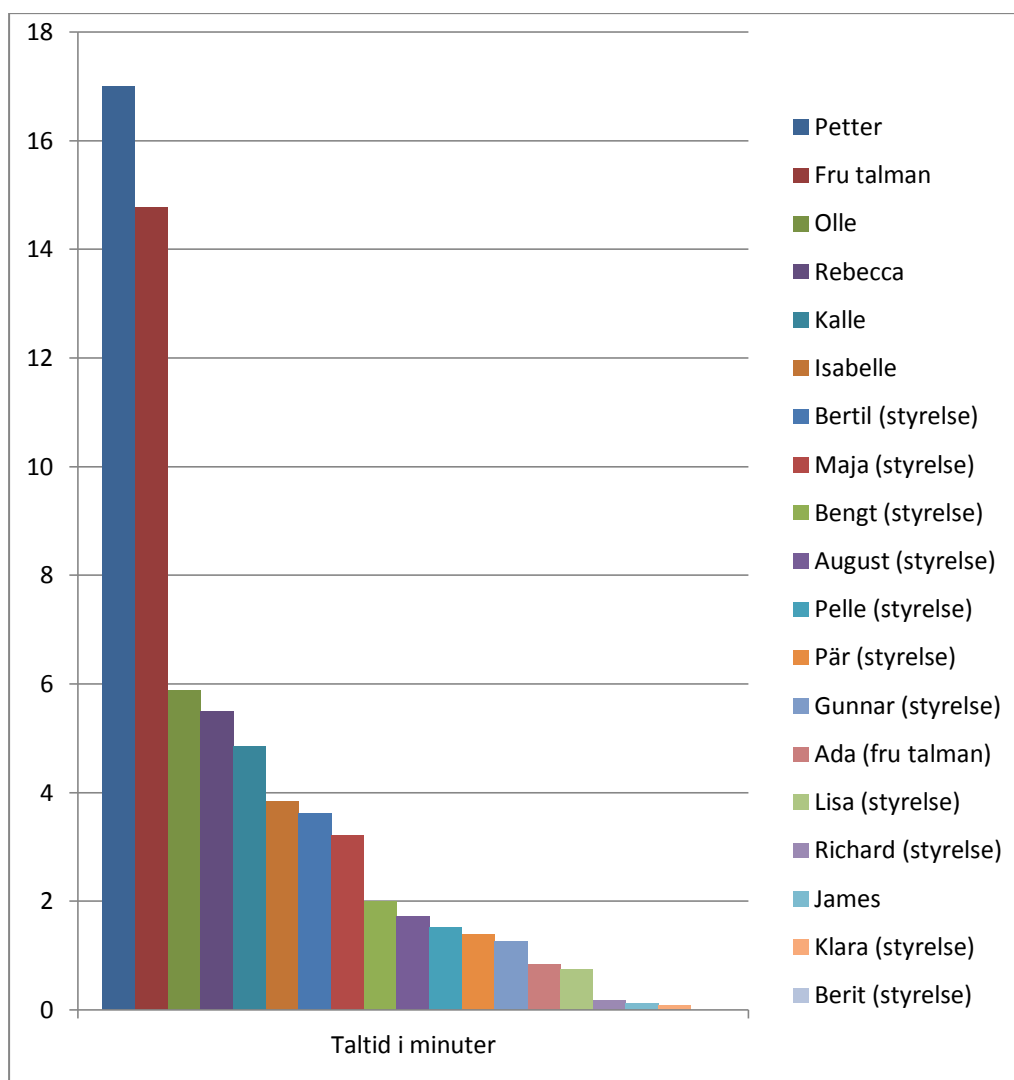


Diagram 2

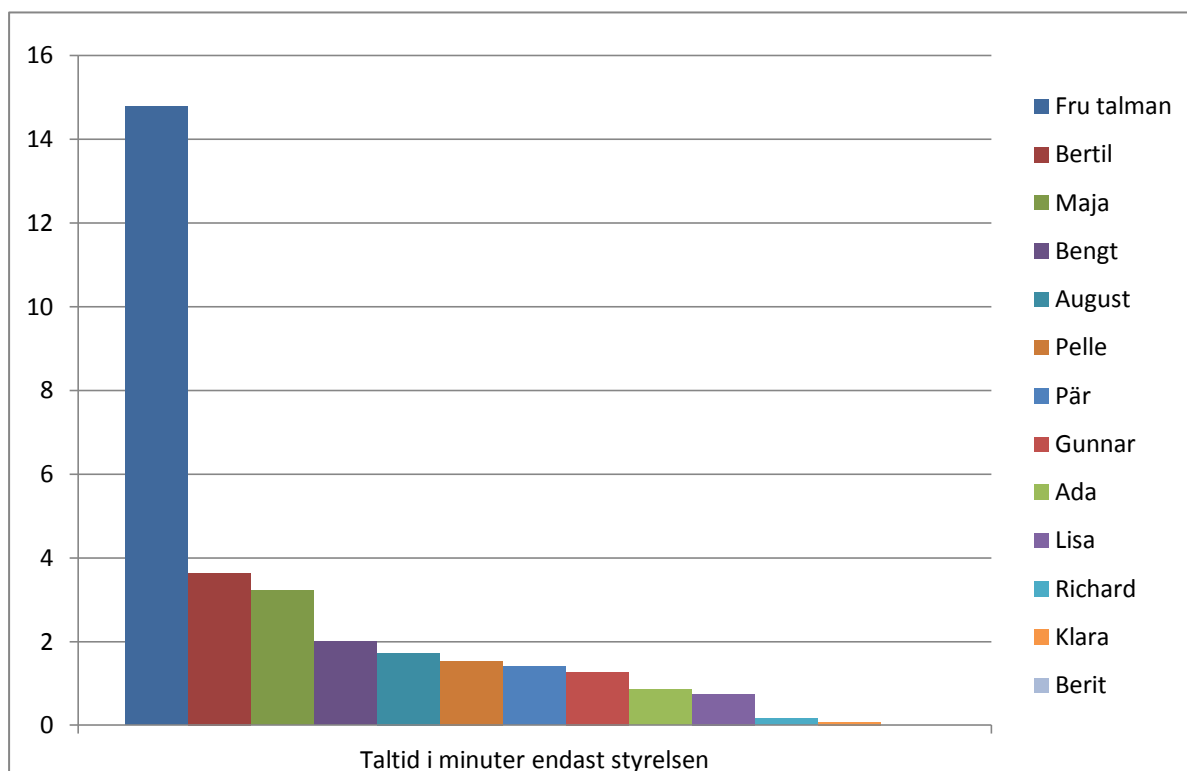
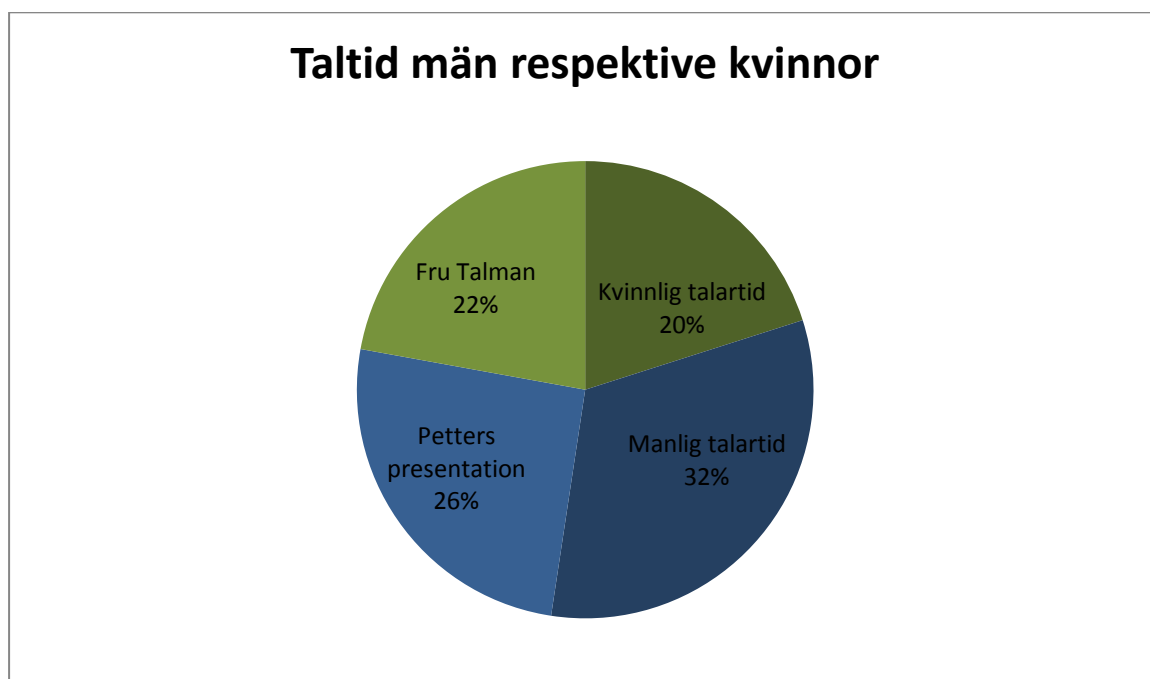
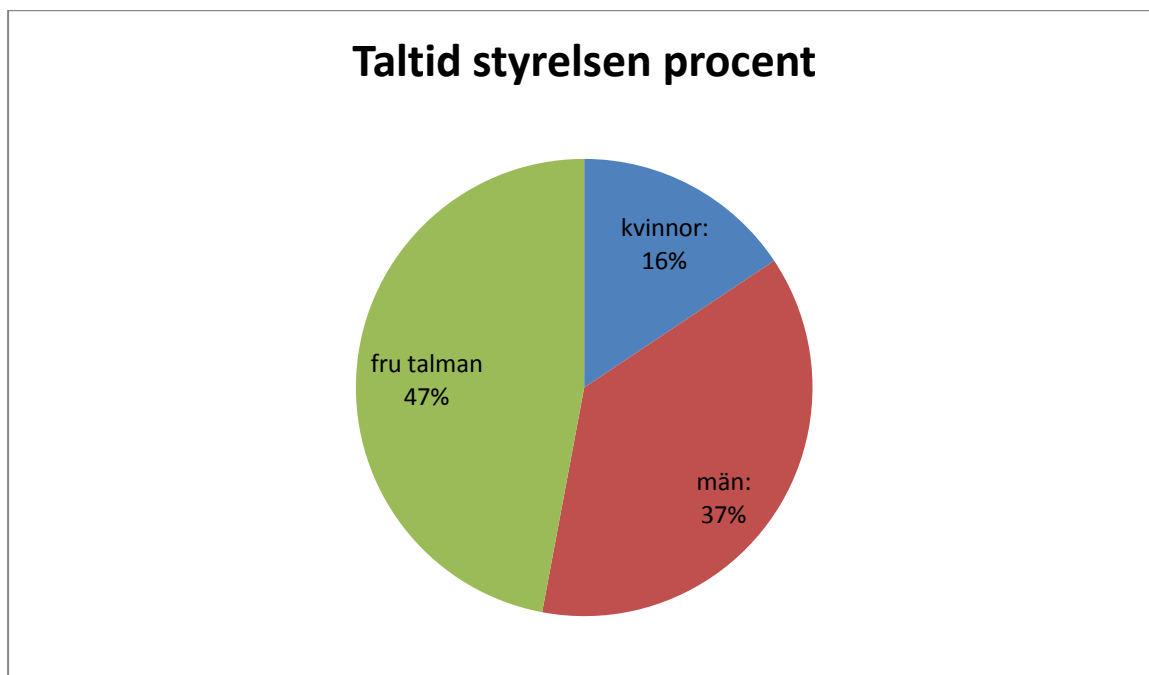


Diagram 3



#### Diagram 4



#### 4.3 Resultat av enkätundersökning

Resultatet av den enkät som delades ut efter mötets avslutande presenteras nedan. Enkäten syftar till att fylla ut den information som kanske inte framkom i tidigare presenterad empiri:

På fråga 1 och 2, som gällde hur många procent kvinnor respektive män upplevs tala under mötet, var männen i styrelsens genomsnittliga uppfattning att kvinnorna talade 49,1% av tiden och männen 50,9%. Genomsnittet av kvinnorna i styrelsens uppfattning av taltidens fördelning var att kvinnorna stod för 47% och männen för 53%. Resultatet från majoriteten av enkätens frågor (alla utom fråga 1,2, 11 och 12), presenteras nedan i tabeller.



Diagram 5

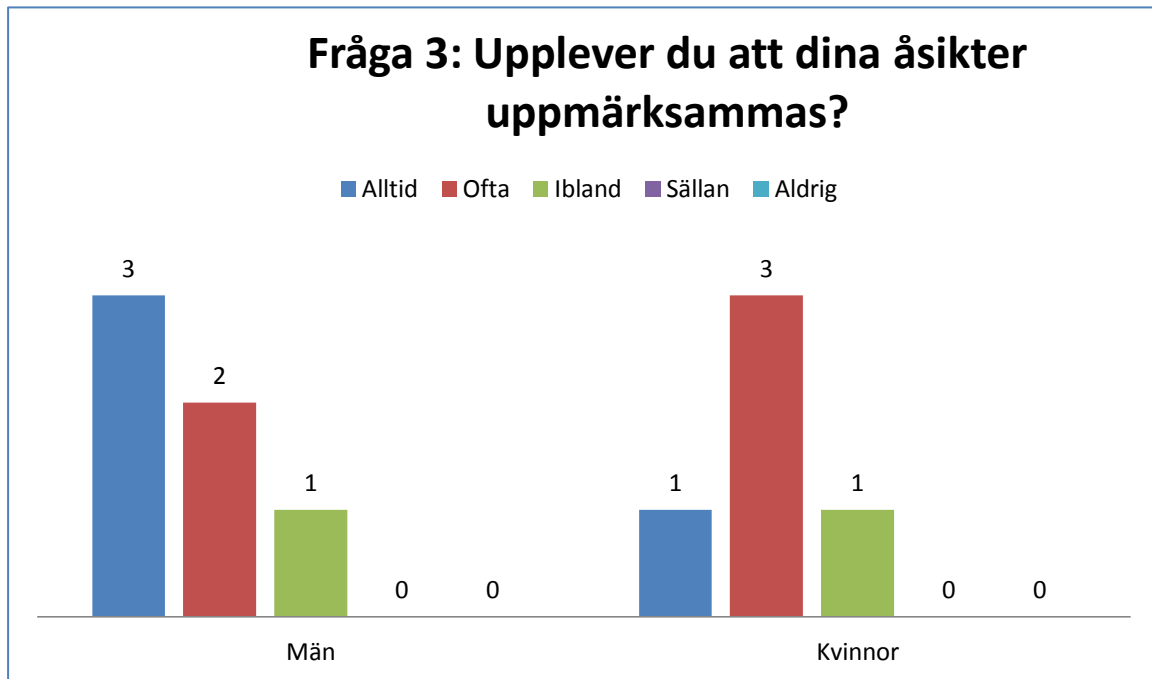


Diagram 6

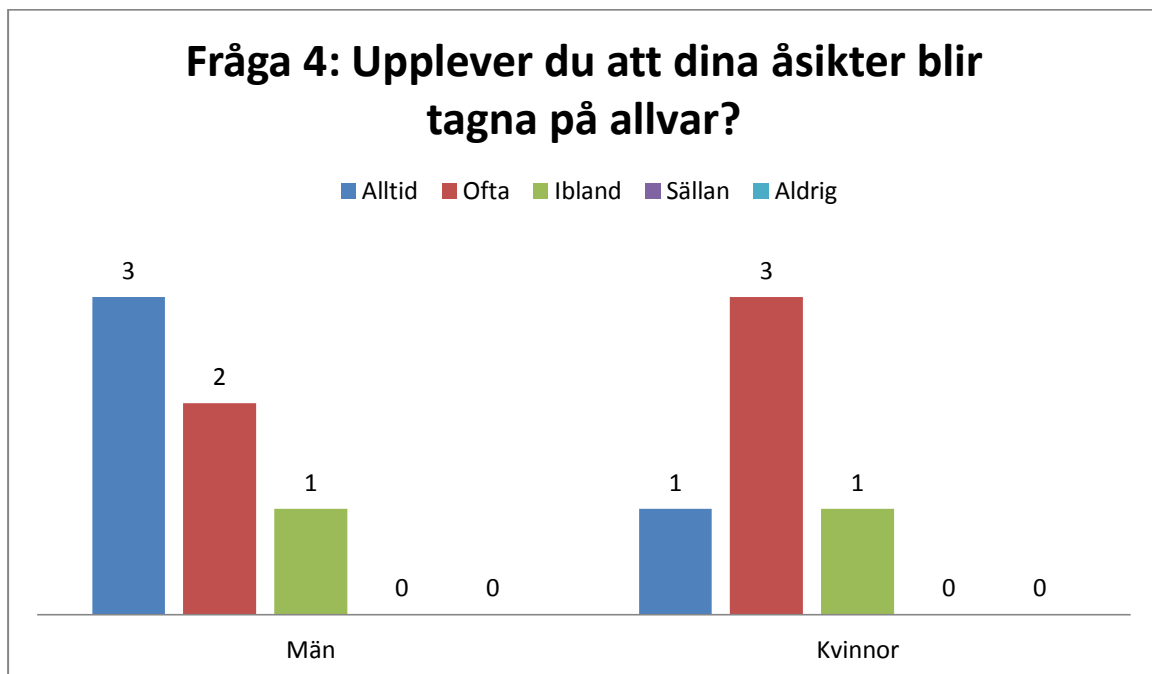


Diagram 7

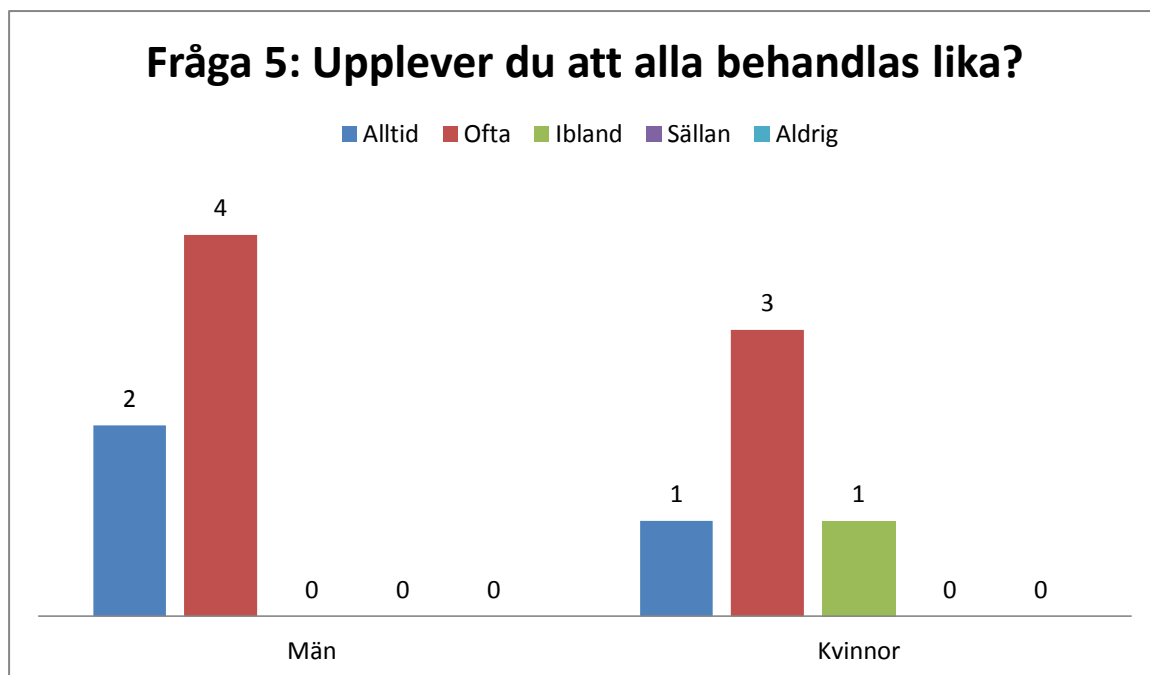


Diagram 8

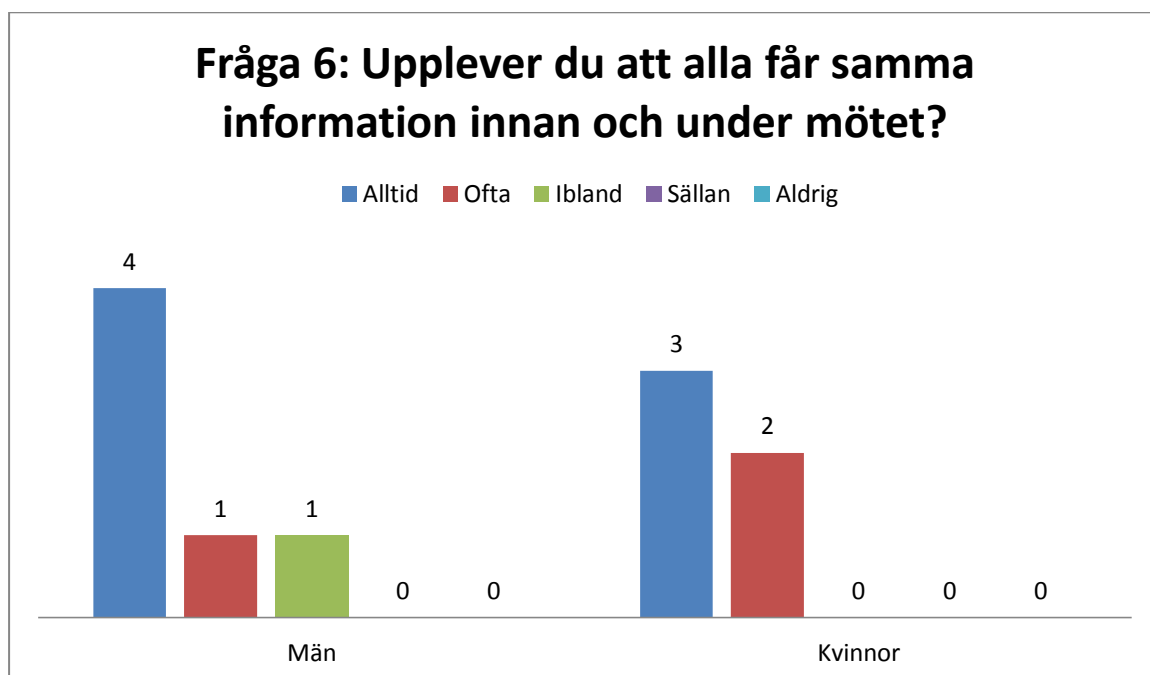
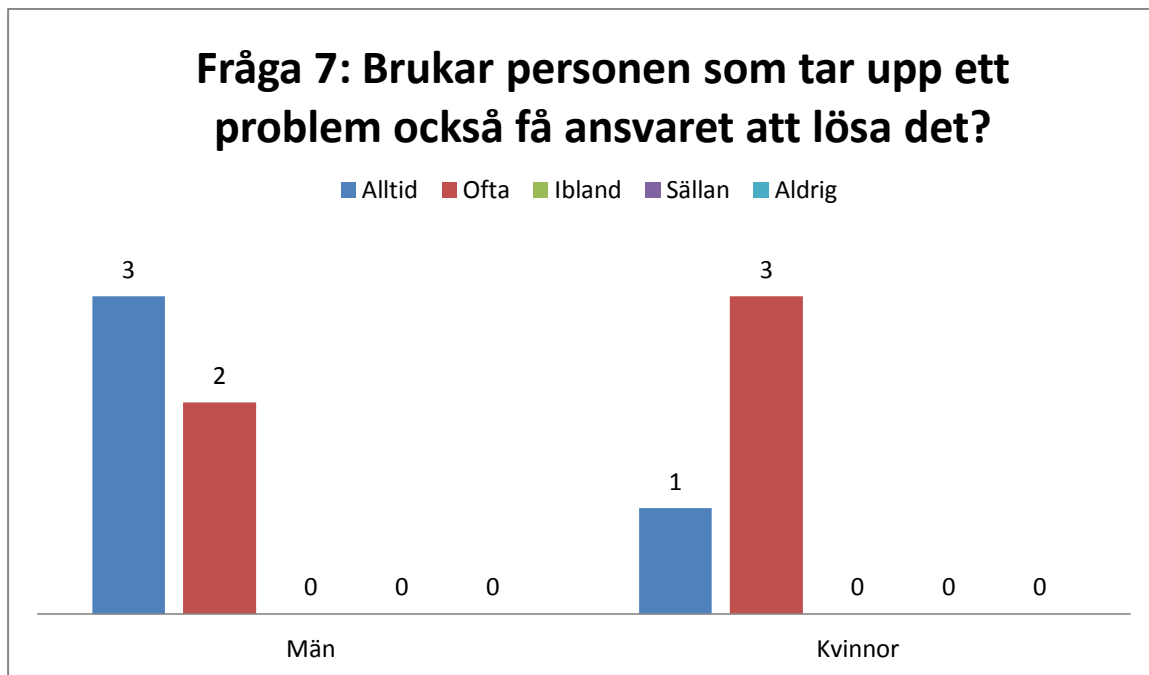


Diagram 9



På frågan "brukar personen som tar upp ett problem också få ansvaret att lösa det?" svarade en av männen "det beror på" och en av kvinnorna ansåg att frågan var irrelevant i sammanhanget. Därmed saknas alltså dessa två respondenter i tabellen för denna fråga.

Diagram 10

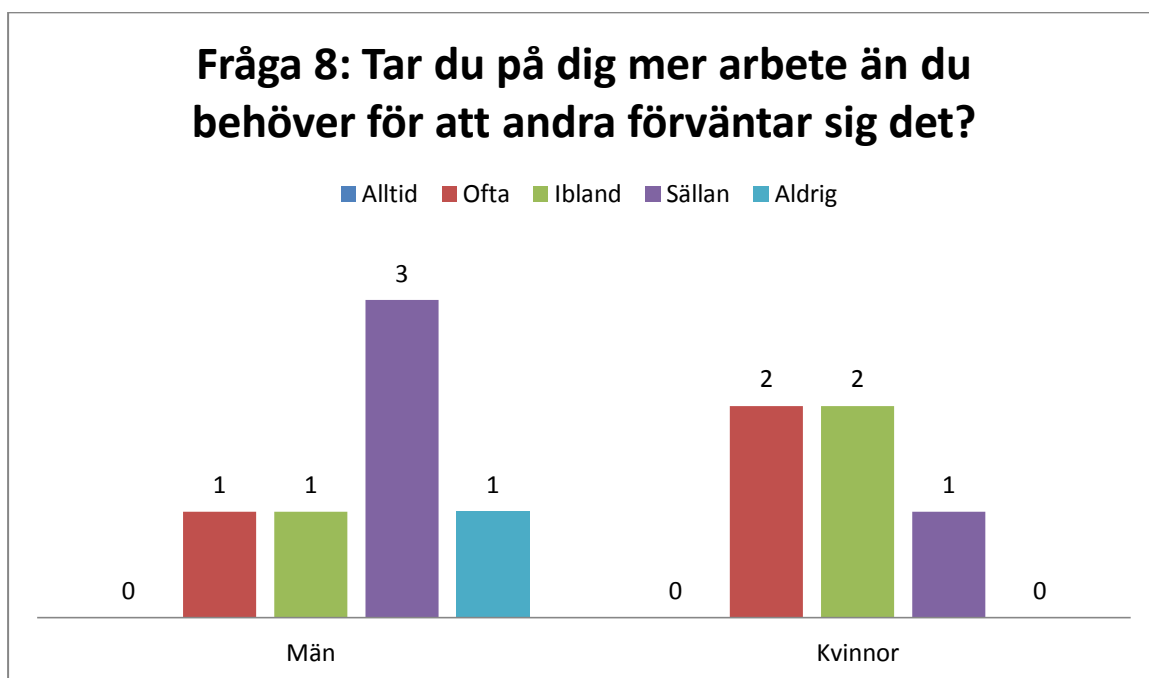


Diagram 11

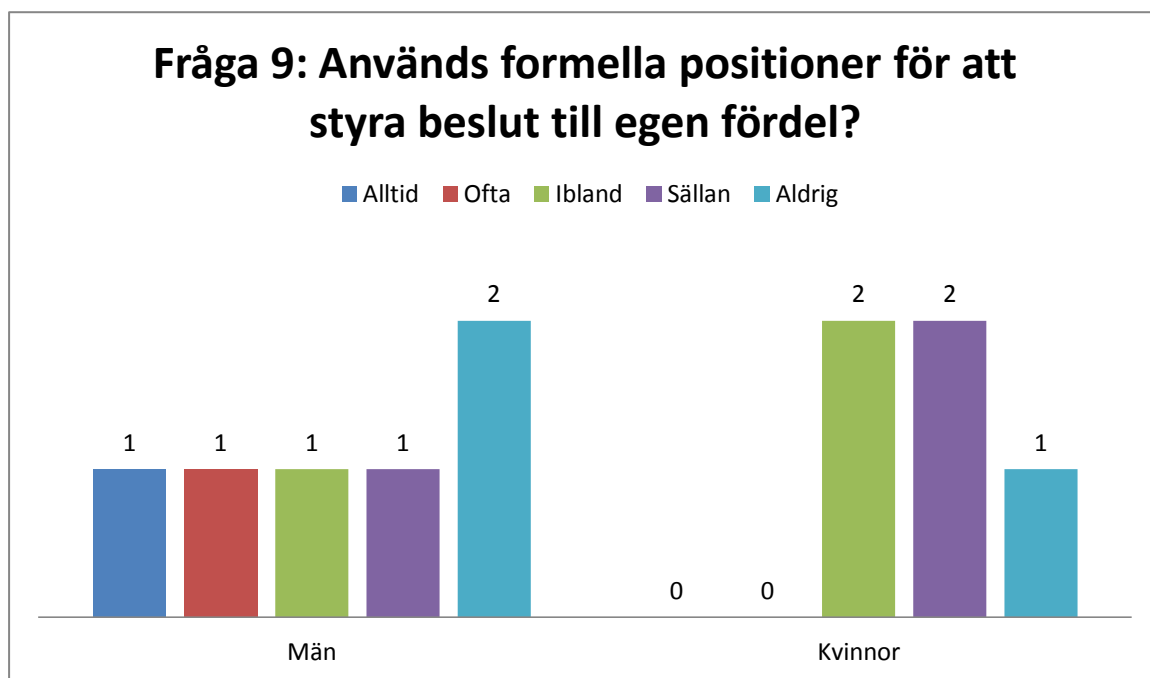
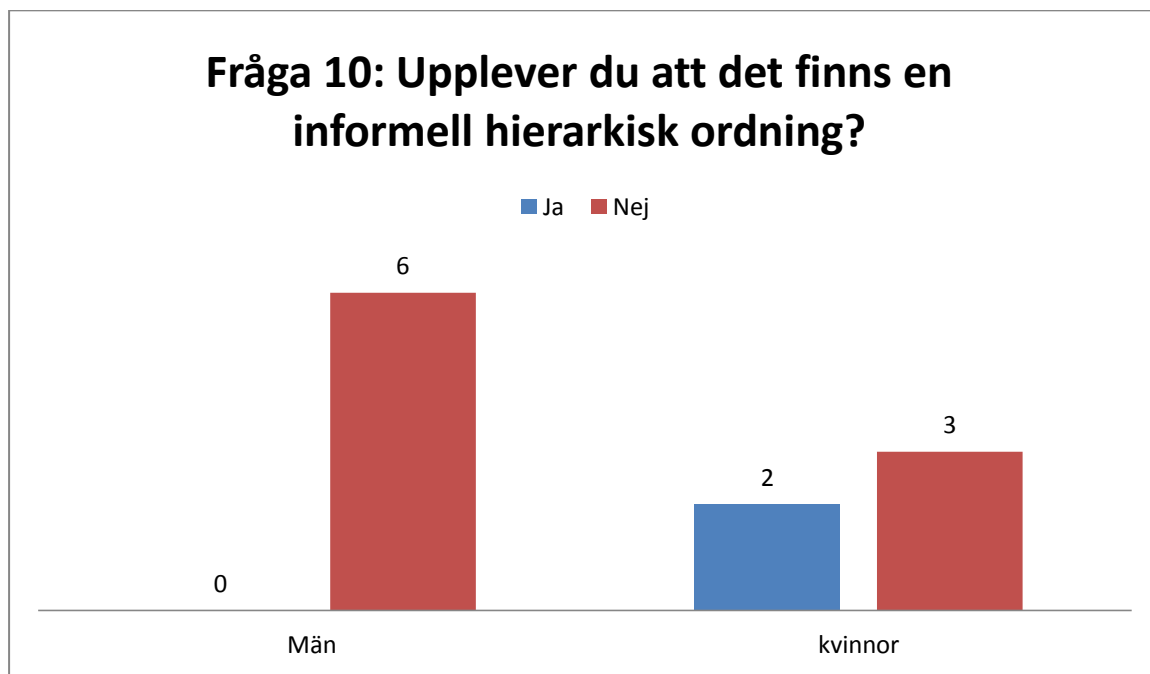


Diagram 12



Fråga 11 var en följdfråga till fråga 10, där de som svarat ”Ja” också fick möjlighet att berätta vad de tror är orsaken till den informella hierarkin. De två personer som svarade ”Ja” gav förklaringen ”post” och ”erfarenhet i organisationen”.

På fråga 12 fick deltagarna med egna ord beskriva hur de tycker att den allmänna stämningen på mötena är, nedan följer en kort sammanfattning: Männerna tyckte att den var öppen och effektiv samt inriktad på att ta beslut och lösa problem. De beskrev den också som god och gemytlig samt pratglad med högt i tak. En man ansåg även att det var en intern stämning och en annan berättade att styrelsen ofta är väl förberedd.

Kvinnorna beskrev bland annat stämningen som trevlig, öppen och professionell. En kvinna skrev att stämningen var relativt informell och trevlig och att eftersom alla mer eller mindre känner alla så blir det en rätt bra stämning även om de ibland har olika åsikter. Familjär men seriös ansåg en av kvinnorna att stämningen är och en annan kvinna poängterade också att alla får plats och man behöver inte känna att någon är emot en.

#### 4.4 Resultat av intervjuer

I denna del presenteras en sammanfattning av svaren ifrån de intervjuer som gjordes med en man och en kvinna från styrelsen. Syftet med detta är att få en djupare förståelse för hur styrelsen fungerar samt att komplettera enkäten och observationen för att på så sätt skapa en triangulering. Mannen vi intervjuade går under pseudonymen ”Pelle” och kvinnan går under pseudonymen ”Klara”. Intervjumallen är bifogad i appendix 2.

##### 4.4.1 Intervju med Pelle

Pelle väljer att beskriva ett öppet klimat som en miljö där alla vågar prata och säga vad de tycker. Han anser att det är ett öppet klimat i den observerade gruppen.

Pelle trivs verkligen på mötena. Det kan bli lite långtråkigt ibland men för det mesta är det bra, som när det flyter på och blir en bra och engagerande diskussion istället för när de bara säger ”ja” och ”nej” till olika beslut. Han berättar att styrelsen har förmöten där det kan bli livliga diskussioner. Här bestäms även en enad åsikt för hela styrelsen i vissa frågor. Om han inte håller med om det som beslutas på förmötet brukar han försöka tona ned sina åsikter på det offentliga mötet, eller lägga ner sin röst.

Han fortsätter med att tala om att de ger beröm inom styrelsen och till utomstående om de till exempel gjort ett bra arbete. Beröm är något styrelsen jobbat mycket med då den gamla styrelsen insåg att det var något de saknade.

Pelle anser att alla får tala lika mycket men att alla inte gör det. Kanske pratar man mer i frågor där man har en annan åsikt än de redan lyfta. Talman som leder diskussionen talar naturligtvis något mer än andra. En del talar bara för talandets skull, till exempel bara för att säga att man håller med. Vissa diskussioner går i cirklar eftersom att en del personer uttrycker åsikter som redan blivit framförda, vilket leder till att det blir lite ältande ibland.

På frågan om de har olika roller i den berörda gruppen svarar Pelle att det finns inga egentliga roller, till exempel har de en fikalista så att det ska bli rättvist. Talman har sin roll och sekreteraren sin. Om man tänker mer informellt märker man skillnad mellan de som är äldre och de som är något yngre. Likaså, de som har varit med längre i organisationen brukar vara mer konservativa jämfört med de som kanske inte varit med lika länge, man har olika sätt att tänka.

Få av styrelsemedlemmarna är vänner på fritiden, så Pelle tror inte att vänskapsförhållanden påverkar beslutsfattandet speciellt mycket. Vet man att det är ett problem brukar man lägga ner sin röst, precis som när man är involverad i det som man röstar om. Tycker man att någon borde lagt ner sin röst i en viss fråga kan detta diskuteras på eftermötet.

Det är också viktigt att man talar sakligt och korrekt eftersom att det påverkar hur man upplevs. Det är viktigt hur något sägs och om man inte förstår kan man be om ett förtydligande. Vanligtvis brukar man inte påpeka sådant under mötet utan ta en diskussion efteråt om någon sagt något olämpligt eller på ett dåligt sätt.

Slutligen berättar Pelle att han aldrig har känt sig åsidosatt. Han tycker att han alltid får sin röst hörd.

#### 4.4.2 Intervju med Klara

Nedan följer resultatet av intervjun med Klara så att man tydligt kan se en jämförelse mellan hennes och Pelles svar.

I intervjun med Klara definierar hon ett öppet klimat som ett klimat där alla känner sig bekväma och där alla kan säga vad de tycker. Hon anser också att det är viktigt att man får

respons på sina åsikter. Som exempel på ett öppet klimat säger hon att om hetsiga diskussioner uppkommer så är det ett bevis på att det är ett öppet klimat eftersom det är ett tecken på att folk vågar uttrycka sig.

Klara anser att det är ett öppet klimat på deras styrelsemöten. Hon hävdar att det finns vissa röster som man lyssnar mer på och ibland kan det därför bli vinklat. Diskussionen kan leda åt ett visst håll vilket ofta beror på att vissa är mer pålästa än andra. Däremot berättar hon att de också har ett diskussionsforum på nätet där hon upplever att andra uttrycker sig mer än vad de gör under själva mötet. Alla får plats där och därför tycker hon att helheten är ett öppet klimat.

Hon berättar att hon trivs på deras möten. Klara anser att hon kan säga sina åsikter och ser detta som ett exempel på trivsel. Dessutom finns det alltid någon som håller med henne och det bidrar också till att hon känner sig bekväm.

På frågan om de berömmar varandra när någon har gjort bra ifrån sig svarar hon att det inte ges mycket beröm och att sådant inte brukar uppmärksammas. Om det uppmärksammas så är det genom kroppsspråket, någon nickar till exempel uppmuntrande.

Klara anser att alla **får** prata lika mycket under mötena. Om en person räcker upp handen hela tiden och en som inte har pratat så mycket vill säga något så prioriteras den som inte har sagt så mycket. Däremot **vill** inte vissa säga så mycket men de **får** göra det. Det beror också på vad frågan gäller. Man säger ofta mer om man är engagerad i frågan.

Hon tror att anledningen till att vissa pratar mer än andra bland annat kan bero på vilken position personen har. Hon tror också att tidigare erfarenheter kan vara en faktor. Personlighet samt gener och miljö påverkar också, hävdar hon.

På frågan om hon upplever att de har olika roller i gruppen svarar hon att hon inte tycker att de har det, men tillägger att man lär sig att känna igen ett visst tankesätt hos andra och deltagarna upprepar ofta det de själva är intresserade av.

På frågan om privata vänskapsförhållanden påverkar beslutsfattandet svarar Klara att hon inte kände någon annan i styrelsen innan hon blev medlem. Hon säger däremot att det fanns ett gäng som varit kompisar sedan innan och berättar att de ofta håller med varandra, till en viss gräns i alla fall. Talman har starka åsikter och möjlighet att få information som vi andra inte kan få och det kan ju också påverka beslutsfattandet.

Vidare berättar Klara att om man uttrycker sig otydligt så blir folk tysta och man går vidare till nästa punkt. Det är inte någon som frågar "hur menar du?" eller "kan du förklara?".

Hon hävdar också att övriga deltagare ibland inte har beaktat hennes åsikt och att någon annans röst har vägt tyngre. Men ibland har hon också satt sig själv utanför för att hon inte har läst på ordentligt men hon har ändå haft möjlighet att läsa på. Ingen information har undanhållits.

Slutligen berättar Klara att de manliga deltagarna säger mer under mötets gång och har mer åsikter. De håller ofta med varandra och hon tror att de har ett behov av att säga något. Däremot kommer ofta tjejerna med nya och innovativa idéer och de syns också mer på diskussionsforumet på nätet. Sedan är talman kvinna och hon säger mycket och gör ett bra jobb. Bertil refererar ofta till tidigare erfarenheter som han har många av, vilket hon ser både som en trygghet men samtidigt kan det också göra att hon känner sig liten och det blir svårt att ifrågasätta hans argument.



## 5. Analys

*I detta kapitel kommer vi att analysera vårt empiriska material som presenterades i föregående kapitel med utgångspunkt i teorin från kapitel 2. Vi börjar med en inledande analys som framför allt behandlar talartiden. Därefter redogör vi för de härskar- och främjartekniker vi identifierat i vårt empiriska material. Vidare gör vi en djupare analys över resultatet och tar upp varför främjarteknikerna är mer osynliga än härskarteknikerna i empirin. Vi diskuterar även hur vi tror att härskarteknikerna bör hanteras och hur de påverkar jämställdheten mellan könen, samt hur Alvessons (1997) tolkning av Habermas och Foucaults maktperspektiv kan länkas till resultatet av vår undersökning. Sammanfattningsvis spekulerar vi i vilka konsekvenser härskar- och främjartekniker får för makthierarkin i exempelvis mötesituationer.*

### 5.1 Inledande analys

Det första vi noterade var hur deltagarna valt att placera sig i lokalen. Då mötet hölls i en föreläsningssal hamnade mötesdeltagarna med ansiktet åt samma håll, riktade mot fru talman och Bertil. Utifrån teorin som poängterar vikten av ögonkontakt kan vi konstatera att denna möblering inte var till mötets fördel då mötesdeltagarna inte kunde se varandra i ögonen. Dessutom hamnar fru talman och Bertil i maktposition då dessa två är de enda som har möjlighet att ha ögonkontakt med alla övriga deltagare, samt att de hamnar i centrum för allas uppmärksamhet.

Vidare anser vi att det mest konkreta sättet att mäta hur mycket påverkan en person eller grupp har på ett möte är att mäta taltiden. När vi i vår enkät bad styrelsemedlemmarna uppskatta hur mycket kvinnor respektive män talar på deras möten fick vi svar som låg relativt nära att kvinnor talar 50% av tiden och män 50%. Det fanns även personer som uppskattade att kvinnor stod för 60% av talartiden, men även de personer som ansåg att män stod för 60%, större avvikelser fanns inte. Uppdelningen av taltiden är svår att mäta på grund av olika omständigheter så som talmannen är en kvinna, vilket innebär att kvinnornas taltid blir längre i och med att hon håller i allt det formella kring mötet. Den inplanerade presentationen från en av männen är också svårbedömd då han inte var någon egentlig deltagare på mötet utan endast kom in som en extern informatör och därefter lämnade lokalen. Det kan därför vara svårt att avgöra hur mycket tid kvinnor respektive män talade under

mötet, men om man både räknar bort fru talmans taltid och Petters presentation finner vi att kvinnornas totala taltid under detta specifika möte var 38% och männens 62% .

När vi istället väljer att endast mäta styrelsemedlemmarnas taltid ser vi att den är än mer ojämnt fördelad mellan kvinnor och män, när vi räknar bort fru talman, jämfört med mötet i stort. Männerna talar mer än dubbelt så mycket som kvinnorna. Detta kan vara en faktor som visar på att styrelsens män generellt sett har mer makt än styrelsens kvinnor. Det är visserligen sju män och fem kvinnor i styrelsen men det motiverar ändå inte en såpass ojämn fördelning. Att det endast är Maja bland kvinnorna som talar i någon större utsträckning bidrar också till att männen får större inflytande. Den manliga taltiden är mer jämt fördelad och det innebär att fler män hörs och syns och därmed blir deras samlade makt större.

### 5.1.1 Vad beror skillnaden på?

Det vi har uppfattat från våra intervjuer är att det är skillnad på hur män och kvinnor talar i den här gruppen. En del personer, enligt Klara främst män, pratar mest för att få höras utan att ha speciellt mycket att säga. Detta leder till att samma sak sägs på flera olika sätt utan att diskussionen kommer vidare. Kvinnor upplevs tala något mindre men det de har att säga är mer innovativt eller nytänkande i förhållande till den pågående diskussionen. Enligt Brescolls teori angående möten kan man läsa hur tiden en person talar i ett möte är direkt kopplat till hur mycket makt denne anses ha och hur makthierarkin byggs upp. Utifrån den teorin kan vi anta att de som tar eller får mer taltid samtidigt får en högre position i makthierarkin. Enligt denna teori skulle alltså fru talman och Petter ha mest makt, dock kan det som utomstående vara svårt att avgöra om denna teori stämmer eller inte i denna specifika situation.

Om vi räknar bort Petter och fru talman som båda av naturliga anledningar talar mycket under mötet så kan vi se att det är Olle, Rebecca och Kalle som talar mest. Dessa skulle enligt teorin således ha mest makt. Dock är de inbjudna gäster som är där för att diskutera sina sakfrågor och därför är det svårt att applicera teorin på dem eftersom att de inte tillhör styrelsen och därmed inte deltar på varje möte. Det är också de inbjudna gästerna som talar mest då det är deras sakfrågor som läggs fram. Den person som talade mest ifrån styrelsen, förutom fru talman, var Bertil och kanske kan man då dra slutsatsen att han är en av de som har mest makt på mötet.

## 5.2 Härskartekniker

Här analyserar vi en del av de situationer där vi upplevt användande av härskartekniker. Vi vill dock uppmärksamma att vi inte analyserat alla situationer där härskartekniker framkommit. Detta på grund av att vi vill undvika upprepning, samt att uppsatsens tidbegränsning inte ger möjlighet till en fullt så detaljerad analys. Däremot har vi valt att lyfta fram de tydligaste situationerna.

### 5.2.1 Tidsmetoden

Under mötet kunde vi observera ett antal härskartekniker. Tidsmetoden, vilket innebär att härskaren refererar till tidigare erfarenheter för att skapa ett överläge, användes flitigt under mötet. Metoden användes främst av Bertil men även Lisa, Bengt och fru talman nyttjade tekniken en gång var under mötet. Vid flera tillfällen refererade Bertil till sina tidigare erfarenheter gällande förslaget som diskuterades, vilket gör att han således sätter sig själv i överläge. I intervjun säger även Klara att hon ibland känner sig "liten" när Bertil refererar till sina tidigare erfarenheter samtidigt som hon också beskriver det som en trygghet. Hon menar att det är positivt att Bertil besitter större kunskaper i ämnet men det bidrar också till att hon inte alltid känner att hon har möjlighet att ifrågasätta Bertils förslag.

I fallet med Bertil kan vi alltså se att den här härskartekniken kan hämma nya förslag eftersom övriga deltagare inte känner att de kan ifrågasätta Bertils tidigare erfarenheter. Däremot kan man också notera att härskartekniken inte enbart är av ondo då den även bidrar till en viss känsla av trygghet hos övriga deltagare. Det kan konstateras att det inte är fel att referera till tidigare erfarenheter men att detta inte ska användas som en härskarteknik för att få igenom sina egna åsikter. Det kan vara viktigt att, efter man har presenterat sina erfarenheter, öppna upp för en diskussion där alla kan känna sig delaktiga och försöka komma på nya innovativa förslag som kanske till viss del baseras på kunskaperna från en persons tidigare erfarenheter.

### 5.2.2 Uteslutningsmetoden

Uteslutningsmetoden är en annan härskarteknik som vi identifierade på mötet vi observerade. James som var inbjuden till mötet förstod inte språket som mötet hölls på vilket gjorde att han med en gång hamnade utanför. När punkten som James var inbjuden för att diskutera togs upp på dagordningen sa fru talman att "de får lösa det själva". Majoriteten av mötesdeltagarna hade alltså inte uppmärksammat James existens. Rebecca, som också var inbjuden till mötet,

var den som påpekade att James var närvarande och det var först då som någon uppmärksammade att han inte talade svenska. Fru talman bytte då till engelska och försökte förklara situationen. Även Bertil försökte att förtydliga vad det var de vill att James skulle göra. Därefter togs ett snabbt beslut och sedan återgick mötet till svenska varpå James ännu en gång blev utesluten.

Eftersom James inte passade in i normen, på grund av att han inte talade svenska, blev han åsidosatt och utesluten. Det faktum att inbjudna representanter inte behöver sitta kvar under hela mötet fick han inte reda på förrän ca 20 minuter efter att han egentligen kunde ha gått. Richard bad då fru talman att tala om detta för James på ett språk som han kunde förstå.

Vid mötets början kunde vi också notera ett annat exempel på uteslutningsmetoden. Isabelle påpekade att en kvinna inte hade kunnat delta på ett tidigare möte på grund av en allvarlig allergi mot sesamfröna i den lunch som serverats på det mötet. Denna kommentar möttes endast av tystnad. Det var tydligt att ingen ville ta på sig ansvaret för uteslutningen av kvinnan ifrån det tidigare mötet. Utifrån dessa observationer kan vi dra slutsatsen att uteslutningsmetoden ibland används som härskarteknik under styrelsens möten då deltagare inte passar in i normen.

### 5.2.3 Osynliggörande

Vi kunde också observera att härskartekniken osynliggörande användes ett antal gånger under mötet. Fru talman ställde flera retoriska frågor, som exempelvis "Det var inga frågor där tror jag?", vilket gjorde att det blev svårt för övriga deltagare att ställa frågor. Detta kan ses som osynliggörande då de övriga deltagarna troligtvis kände sig förbigångna. Även enkätundersökningen indikerade att en del, både män och kvinnor, upplevde att deras åsikter ibland inte uppmärksammades eller blev tagna på allvar vilket också styrker att osynliggörande är en teknik som används på dessa möten.

Isabelle blev också utsatt för osynliggörandemetoden vid ett tillfälle när hon skulle ta upp ett av sina ärenden. När Isabelle skulle börja tala uppstod det plötsligt ett brus i lokalen. Bertil bestämde sig för att äta sin smörgås vilket kan ses som distraherande speciellt när han sitter så att allas ögon är riktade mot honom i stället för mot Isabelle. Vid samma tillfälle bestämde sig Pär för att lämna rummet och August drack kaffe. Isabelle skickade också själv ut

informationsblad, vilket naturligtvis bidrog till rörelsen i rummet. Resultatet av alla dessa händelser blev att fokus flyttades från Isabelles sakfråga.

Ännu ett exempel på osynliggörande var när Maja kom på svaret på frågan angående Petters presentation. Petter sa först att hon hade fel men efter en stunds funderande använde han hennes svar som sitt eget. Detta utan att påpeka att det var Maja som kunde svaret från början.

När Rebecca ville visa upp sitt visuella material för att presentera sin information nekades hon flera gånger och möts av kommentarer som "Jag tror inte vi kan få upp det just nu" ifrån fru talman. Rebecca känner sig troligtvis förbigången och ignorerad och som utomstående observatör får man uppfattningen av att fru talman anser att hennes information är oviktig. Klara sa också i intervjun att hon ibland upplever att hennes åsikter inte uppmärksammas och att andras yttranden väger tyngre. Detta bidrar till ett klimat där alla inte får samma utrymme och kan leda till att viktig information och bra förslag inte uppmärksammas.

Ovanstående händelse kan jämföras med den situation som uppstod senare under mötet när Petter skulle hålla sin presentation. Både fru talman och Bertil flyttade sig från sina platser längst fram i salen för att ge Petter plats, de började genast fixa med dator och projektor. I och med att Petter fick all uppmärksamhet när han skulle hålla sin presentation, medan Rebecca som också hade visuellt material ignorerades, blir denna situation inte bara en form av osynliggörande utan även ett exempel på uteslutande. Troligtvis så bidrog bemötandet av Petter till att Rebecca kände sig oviktig i sammanhanget då det nu framgick att möjligheten att presentera visuellt material fanns. Detta är ett exempel på när en situation kan ses ur två olika perspektiv samt ett bevis på hur nära besläktade uteslutningsmetoden och osynliggörande är.

#### 5.2.4 Hierarkimetoden

Hierarkimetoden användes främst av fru talman som vid ett tillfälle sa: "Vi kan ändå inte ta något beslut i frågan men ja så länge ingen säger emot mig kan jag nog tala för alla." Här utnyttjade hon den hierarkiska ordningen för att själv styra beslutet till egen favör. Även enkätundersökningen visade att en del av deltagarna ansåg att formella positioner användes för att styra beslut till egen fördel och därför kan vi dra slutsatsen att hierarkimetoden används ibland på styrelsemötena.

Fru talman väljer också att ställa retoriska frågor och använda sig av nekande formuleringar så som "det var väl inga frågor där tror jag?". Skillnad märker vi när hon själv har en fråga i

ett ärende, då väljer hon att ställa en mer välkomnande fråga för att bjuda in förslag. Vi noterar också att hon inte öppnar för några fler förslag än sina egna i många ärenden vilket gör att hon till viss del styr beslut till egen fördel. Även detta är ett exempel på hierarkimetoden.

Det faktum att hierarkimetoden används indikerar att allas åsikter inte uppmärksammas på samma sätt. De som sitter på maktpositioner får större inflytande eftersom deras åsikter får förtur.

### 5.2.5 Förlöjligande

Förlöjligande är ytterligare en härskarteknik som nyttjades under mötets gång. När Kalle talade fnittrade Isabelle, vilket visar på att hon inte tog det han sa på allvar och han blev således förlöjligad. I och med Isabelles beteende kan även andra deltagare ha uppfattat Kalles yttranden som oviktiga vilket kan ha lett till att han till viss del förlorade sitt inflytande.

Ytterligare ett exempel på härskartekniken förlöjligande var när Rebecca ville gå igenom sitt medhavda material. Hon får då höra av fru talman att hon ska få "rabbla siffrorna". Detta uttalande gjorde att Rebeccas material kan ha framstått som ganska irrelevant. Förlöjligande kan leda till att personen som blir utsatt för tekniken får ett sänkt självförtroende och därmed inte känner sig bekväm med att delta aktivt. I fallet med Rebecca ledde beteendet till att all information i materialet inte kom fram under mötet och därmed lades mycket tid på följdfrågor. Hade Rebecca fått mer uppmuntran kring sitt material kanske det hade presenterats på ett bättre sätt än att "rabbla siffror".

I vår enkät frågade vi styrelsemedlemmarna om de uppfattar att deras åsikter blir tagna på allvar vilket majoriteten svarade att de gjorde. Utifrån det resultatet kan konstatera att förlöjligande inte är ett särskilt påtagligt problem för de som besvarat enkäten. Det kan dock vara värt att notera att de som under vår observation blev utsatta för förlöjligande inte tillhör styrelsen och därmed inte har svarat på enkäten. Vi upplevde dock inte att de situationer där förlöjligandet uppstod var frekventa eller särskilt allvarliga.

### 5.2.6 Självfövällade härskartekniker

Självfövällade härskartekniker kunde vi också observera under mötet. Maja inledde bland annat en fråga med “Om jag har fattat rätt, men ni får rätta mig om jag har fel...?” och även Pär inledde en annan fråga med “Nu får ni ursäkta mig om det blir upprepning här men ...?”. I och med att Maja och Pär började sina frågor med att ursäkta sig så förminskar de också sig själva vilket gör att det blir lättare för andra att härska över dem. Även från intervjuerna kan vi konstatera att självfövällade härskartekniker används. Pelle hävdar att om man inte uttrycker sig korrekt och sakligt så påverkar det hur man upplevs och Klara säger att de som inte uttrycker sig tydligt blir ignorerade. Det blir alltså lättare att härska över de som inte uttrycker sig säkert och korrekt.

### 5.2.7 Projiceringsmetoden

Projiceringsmetoden såg vi inget tydligt exempel på under mötets gång. Däremot indikerade enkätundersökningen att denna metod ibland används då en majoritet av både manliga och kvinnliga deltagare ansåg att det ofta eller ibland är den som uppmärksammar problemet som också får ansvaret att lösa det. Dock vet vi inte omständigheterna när detta sker och då vi själva inte såg något exempel på det så får vi ändå dra slutsatsen att denna härskarteknik inte används alltför ofta. Det negativa med användandet av denna teknik är att om den som uppmärksammar problemet också alltid får ansvaret att lösa det så kan det leda till att ingen vill uppmärksamma problem. Detta kan i sin tur leda till att ett problem som upplevs av en minoritet varken uppmärksammas eller blir löst, något som inte främjar ett öppet och jämställt klimat.

### 5.2.8 Komplimangmetoden, dubbelbestraffning, påförande av skuld och skam samt undanhållande av information

De härskartekniker som vi inte såg varken under observationen, i intervjuerna eller i enkätundersökningen var komplimangmetoden, dubbelbestraffning, påförande av skuld och skam samt undanhållande av information. Klara säger till och med i intervjun att ingen information har undanhållits. Vi kan tänka oss att anledningen till att komplimangmetoden inte används vid dessa möten är på grund av att det är styrelsemöten, vars främsta uppdrag är

att ta beslut. Troligtvis används den här metoden mer på personalmöten då olika uppgifter delas ut till de anställda. Något exempel på dubbelbestraffning kunde vi inte identifiera.

Slutligen, påförande av skuld och skam är något som den som utövar härskartekniken påför efter att den utsatta fallit offer för härskarteknikerna dubbelbestraffning eller förlöjligande. Då vi inte upplevde att någon utsattes för dubbelbestraffning, och eftersom att vi inte heller upplevde att någon påförde skuld och skamkänslor gentemot Rebecca och Kalle som utsattes för förlöjligande, så anser vi att denna härskarteknik inte utövades. Troligtvis, som vi nämnt ovan, kan individen som utsatts för förlöjligande få ett sänkt självförtroende men detta är inte detsamma som att en annan individ på för skuld- och skamkänslor.

### 5.3 Främjartekniker

Som vi diskuterade under punkt 5.2 har vi inte tagit upp alla de situationer då härskartekniker framkommit. Av samma anledning har vi inte heller i detalj analyserat alla de främjartekniker vi kunnat identifiera i vår observerade grupp. Däremot har vi här tagit upp majoriteten av de främjartekniker som vi upplevde användes.

#### 5.3.1 Upphöjande

Upphöjande är en främjarteknik som användes fler gånger under mötet. Till exempel inledde Isabelle sitt ärende med att visa sin uppskattning av ett tidigare möte, och senare önskade fru talman Kalle lycka till med hans projekt. I intervjun med Pelle berättade han att gruppen har försökt arbeta med att uppmuntra varandra för att skapa en bättre stämning, medan Klara inte upplever att det ges speciellt mycket beröm i gruppen. Detta kan visa på att det finns en selektiv uppmuntran, att vissa personer ger och får uppmuntran medan andra är mindre delaktiga.



### 5.3.2 Bejakande och synliggörande

Bejakande och synliggörande är två främjartekniker som är mycket lika varandra. Båda strävar efter att skapa ett öppet klimat där alla ska få möjlighet att säga sin åsikt och känna sig välkomna. Under vår observation noterade vi att fru talman var noga med att se till att alla som ville ha ordet fick sin stund att tala.

Enligt både Klara och Pelle är det ett öppet klimat på deras möten vilket också kan tyda på att främjartekniken bejakande används. Däremot upplevde vi, under observationen, att en del av de utomståendes idéer inte välkomnades på ett positivt sätt av styrelsen. Dock har vi endast haft möjlighet att observera ett möte och då Klara och Pelle båda upplever att det är ett öppet klimat så finns det ändå visst belägg för att främjartekniken bejakande används, även om vi skulle rekommendera att den används mer. Detta för att få alla att känna sig delaktiga samt få en större variation av förslag att överväga.

### 5.3.3 Framhållande av information

Framhållande av information är en främjarteknik som användes på styrelsemötet. Enkäten visade att fyra av de manliga deltagarna ansåg att alla får samma information innan och under mötet, en att det ofta får det och en att de ibland får det. Av kvinnorna ansåg tre personer att de alltid får samma information och två att de ofta får det. I intervjun med Klara påpekade hon också att hon alltid har fått tillgång till information och att inget har undanhållits. Däremot berättade hon att hon inte alltid har läst på ordentligt men att möjlighet alltid har funnits. Då majoriteten tyckte att de alltid får samma information och då de övriga, förutom en manlig deltagare, tyckte att de ofta får samma information så kan man dra slutsatsen att denna främjarteknik för det mesta används under styrelsemötena. Detta är positivt eftersom framhållande av information bidrar till att alla får möjlighet att ta del av diskussionen med samma förutsättningar. Som Klara påpekade kan det naturligtvis vara så att man ibland väljer att inte ta del av informationen, och på så vis sätter sig själv utanför. Dock finns möjligheten att delta på samma villkor vilket är främjarteknikens syfte. Ett exempel på framhållande av information under mötet var när Isabelle delade ut sina informationsblad. Då det tydligt framgick att hon tidigare talat med fru talman om ärendet hade hon kunnat låta bli att dela med sig av informationslapparna till övriga i lokalen. Hon valde ändå att se till så att alla fick samma information och öppnade därmed för en bättre dialog.

#### 5.3.4 Hänsynstagande

Hänsynstagande är en främjarteknik som vi inte upplevde användas i någon större utsträckning under mötets gång. När Isabelle berättade om kvinnan med den allvarliga allergin som inte kunde delta på ett tidigare möte så bemöttes hon endast av tystnad. Likaså var James behov av att mötet skulle hållas på engelska något som ingen tog hänsyn till. Dessa två individer passar inte in i normen på grund av allergi samt utländsk bakgrund. För att få dem att känna sig delaktiga borde därmed främjartekniken hänsynstagande ha använts. Däremot påpekade Klara, i intervjun, att om en person har talat mycket under mötet och någon som varit mer tystlåten vill yttra sig så prioriteras den tystlåtna. Detta kan, till viss del, tolkas som hänsynstagande eftersom det trots allt visar att man tar hänsyn till de som är mer tystlåtna under mötet. Om man kan säga att de mer tystlåtna inte passar in i normen är däremot en tolkningsfråga men det bör ändå påpekas att en viss form av hänsynstagande används under mötena.

Fördelen med att använda sig av hänsynstagande är att alla känner sig delaktiga oavsett om de passar in i normen eller ej. Detta bidrar också till större mångfald vilket i sin tur kan ge fler infallsvinklar som leder till bättre förslag. Om en individ stängs ute ifrån ett möte på grund av till exempel en allergi så missar också övriga mötesdeltagare denna individs åsikter och förslag vilka kan ha varit mycket viktiga och värdefulla.

#### 5.3.5 Avlastning

Att främjartekniken avlastning användes kunde vi inte se under mötets gång men å andra sidan upplevde vi inte heller att någon blev ombedd att ta på sig extra arbete. Från enkätundersökningen kunde vi däremot se att två av kvinnorna anser att de tar på sig mer arbete än vad de behöver för att andra förväntar sig det och även en av männen upplever detta. Detta indikerar att avlastning är en teknik som kanske borde användas lite oftare även om vi inte, utifrån den här statistiken, kan säga hur mycket den används idag.

Problemet med att inte använda sig av avlastning är att ett antal individer då tar på sig mer arbete än de behöver för att de upplever att andra förväntar sig detta. Arbetsfördelningen blir då ojämn och de som känner att de behöver göra mer än vad som egentligen är nödvändigt riskerar också att känna sig utnyttjade. Detta kan i sin tur bidra till en dålig stämning i gruppen. Dock är det ingen, i det här fallet, som har indikerat att det är dålig stämning på

mötena varpå man kanske kan läsa mellan raderna att de flesta medlemmar av styrelsen kan acceptera ett nej.

### 5.3.6 Subjektifiering

Subjektifiering är en främjarteknik som till stora delar används under mötena. Från intervjun med Pelle vet vi att hans röst alltid blir hörd och från enkätundersökningen kan vi se att majoriteten av både de manliga och kvinnliga deltagarna upplever att deras åsikter alltid eller ofta uppmärksammas. Från enkätundersökningen kan vi också utläsa att majoriteten av både manliga och kvinnliga deltagare upplever att deras åsikter blir tagna på allvar. Då subjektifiering handlar om att se alla som individer och ta deras åsikter och yttranden på allvar så verkar det som att detta är en främjarteknik som, för det mesta, används under mötena. Detta bör ses som något mycket positivt eftersom det innebär att allas åsikter får komma fram och att de också respekteras. I ett klimat där allas åsikter respekteras är det även troligt att alla vågar säga sin åsikt och således kan mer varierade och nytänkande förslag komma fram.

Enligt Klara används dock inte alltid subjektifiering under mötena då hon hävdade att hennes åsikt ibland inte beaktas. Enkäten visar också på att en minoritet upplever att deras åsikter endast ibland uppmärksammas och blir tagna på allvar. Däremot nämnde Klara att styrelsen har ett diskussionsforum på nätet där hon anser att de som är mer tystlåtna på mötena tar mer plats, vilket gör att hon upplever helheten som ett öppet klimat. Därmed kan vi också dra slutsatsen att subjektifiering är en främjarteknik som används och att den kan yttra sig på olika sätt. Det handlar inte bara om att försöka respektera varandras åsikter på själva mötet utan också om att skapa ett forum där alla känner sig bekväma och respekterade, något som vi tycker att styrelsen har lyckats med.

## 5.4 Foucault och Habermas i förhållande till härskar- och främjartekniker

### 5.4.1 Foucault och härskartekniker

Foucaults syn på makt, vilken innebär att makt är något man utövar snarare än något man besitter, kan länkas till härskartekniker. De som utövar härskartekniker utövar också, enligt Foucaultiansk tolkning, makt och det är därför viktigt att identifiera härskartekniker för att få

en bättre förståelse för maktfördelningen. Alvessons tolkning av mötet ur ett Foucaultianskt perspektiv är att det är en disciplineringsaktivitet och ett exempel på detta är, enligt Alvesson, att närvaron tas vid mötets öppnande. Närvaron togs även på det möte vi observerade vilket då kan ses som en form av maktutövande trots att det inte är en av de härskartekniker som finns identifierade. Vi kan alltså dra slutsatsen att det finns andra sätt att utöva makt på än härskartekniker.

Alvesson menar också att enligt en Foucaultiansk tolkning av mötet kan en person i maktposition utöva makt över övriga deltagare genom att ställa frågor som deltagarna inte kan eller vågar svara på. Det kan till viss del kopplas till hierarkimetoden då en person i formell maktposition kan använda sig av detta för att härska över andra.

Alvessons tolkning av mötet ur ett Foucaultianskt perspektiv kan också kopplas till härskarteknikerna undanhållande av information och tidsmetoden. Alvesson hävdar att information som andra inte känner till kan presenteras på mötet vilket leder till att de som inte känner till informationen känner sig oförmögna. Denna tolkning av mötet ur ett Foucaultianskt perspektiv kan således direkt kopplas till härskartekniken undanhållande av information. Likaså kan tidsmetoden kopplas till Alvessons beskrivning av mötet som en plats där individer kan utöva makt genom att påvisa att de har mer kunskap än andra, vilket också är tidsmetodens syfte. Enligt Foucaults perspektiv på makt är det viktigt att göra andra medvetna om att man har ett kunskapsövertag och således blir mötet en plats där makt kan utövas.

Vi kan alltså se tydliga kopplingar mellan härskartekniker och en tolkning av mötet ur Foucaults perspektiv. Härskartekniker blir således också ett sätt att utöva makt i enlighet med Foucaults syn på begreppet.

#### 5.4.2 Habermas och främjartekniker

Vidare kan en tolkning av mötet ur Habermas perspektiv kopplas till främjartekniker. Den så kallade störningsfria kommunikationen, där det inte är makt och osäkerhet som ligger till grund för de uppfattningar som bildas under mötet utan hurpass bra ett argument är, kan kopplas till främjartekniker vars syfte är att skapa ett öppet och jämställt klimat. Det kan tolkas som att den störningsfria kommunikationen kan frodas på ett möte där främjartekniker

används eftersom det då inte är makt eller manipulation som styr utan snarare värdet av varje argument som presenteras.

Dock, när Alvesson tolkar mötet ur Habermas perspektiv, nämner han att motsatsen till den störningsfria kommunikationen är den förvrängda kommunikationen då maktförhållanden påverkar kommunikationsprocesserna. Ett exempel på detta är när effektivitetsöverväganden tar mer plats på bekostnad av ifrågasättande av de grundläggande förhållandena på mötet. På det möte vi observerade upplevde vi att det snabbt klubbades igenom många beslut som ingen ifrågasatte och detta kan kanske ses som ett exempel på när effektivitetsövervägande får ta stor plats vilket då kan ske på bekostnad av främjartekniker. Det kan tolkas som att det tar tid att skapa ett klimat med störningsfri kommunikation där främjartekniker råder vilket gör att de ofta blir åsidosatta på grund av tidsbrist.

Slutligen finns det en tydlig koppling mellan tolkningen av mötet ur Habermas perspektiv och främjartekniker. Båda beskriver ett klimat där kommunikation kan ske fritt utan att makt utövas gentemot deltagarna och således bildar de motsatsen till härskartekniker och en Foucaultiansk tolkning av mötet.

### 5.5 Främjartekniker och dess osynlighet

I stället för att berätta hur man *inte* bör göra, vilket de som uppmärksammar härskartekniker gör, kan man fokusera på hur man *ska* göra för att få demokratiska och jämställda möten. Detta innebär att man framhäver främjartekniker. Vi anser att främjartekniker är svårare att identifiera än härskartekniker. Det beror på att främjartekniker ofta handlar om ett allmänt beteende till skillnad från härskartekniker som snarare visar sig i specifika situationer. Om man ser till vårt empiriska material kan vi i vår observation enkelt plocka ut scenarion där en eller flera personer blir utsatta för härskartekniker. Däremot är det svårare att säga att en eller flera personer behandlas likvärdigt i en specifik situation, då detta snarare är något som sker kontinuerligt. Visserligen finns det även främjartekniker, som till exempel upphöjande, som är lättare att identifiera i observationen. Utifrån våra enkäter och intervjuer har vi också kunnat få en bättre uppfattning om hur främjartekniker används i den observerade gruppen.

## 5.6 Hur bör härskartekniker hanteras?

Som vi kan läsa i teoridelen berättar Bergkvist att man bör ifrågasätta den som utövar härskartekniker. Förmodligen var många av de exempel som vi visat i vår empiri omedvetna handlingar, och det gäller därför att uppmärksamma härskarna på deras beteende. I början av observationen tar Isabelle upp att någon blivit utestängd på grund av allergi, och även om ingen tar ansvar för situationen i det här fallet så är det helt rätt att ta upp frågan. Förhoppningsvis kommer personen som planerade maten att tänka till en extra gång vid nästa tillfälle.

Enligt Alvessons idéer om verklighetsdefinitioner och maktbalans kan man utläsa vikten av att hindra ett felaktigt och orättvist beteende. Hindras inte detta beteende blir det normen. Under vår observation noterade vi vid ett tillfälle att fru talman ställde en fråga angående om man kunde godkänna ett visst ärende, och det kom ett svagt och osäkert nekande från styrelsen. Detta kan ha berott på att det fanns en osäkerhet kring vilket svar som var det "rätta". När övriga beslut togs framgick det tydligt vilket svar fru talman förväntade sig, hennes åsikt utgör alltså normen i detta fall och hon fick alltid det svar hon sökte. Även om tvekan hördes ignorerades detta för att undvika ett ifrågasättande som skulle kunna rubba maktbalansen.

Den här observationsgruppen har för- och eftermöten i samband med styrelsemötet. Då det är på förmötet som det beslutas hur styrelsen ska rösta i vissa frågor är det även här som dessa verklighetsdefinitioner skapas och här ges de "rätta svaren", vilka vi tolkar som mötets norm. Detta leder till att det kan vara svårare att få fram en avvikande åsikt under huvudmötet, och det är även då tekniker som förnekelse och maskering tas i bruk. Dessa metoder är nära besläktade med de härskartekniker som Bergkvist och Ås har beskrivit. Vi skulle alltså vilja påvisa en koppling mellan Alvessons idéer om att en normativ maktbalans styr vilka åsikter som får plats i mötet och hur försvarandet av dessa leder till användandet av härskartekniker.

Alvesson analyserar även Habermas teorier om kunskap som ett verktyg att motverka skev maktbalans. Utifrån denna teori kan alltså utbildning om härskartekniker samt framhävandet av främjarteknikernas fördelar leda till en mer demokratisk mötesmiljö. Om vi inte uppmärksammar de faktorer som bidrar till maktbalansens utformning är det svårt att påverka dessa i en demokratisk och jämställd riktning. Därför är det viktigt att föra upp det subtila och undermedvetna beteendet till ytan.

Det är även möjligt att skapa en ojämn maktbalans med hjälp av främjartekniker. Upphöjande är en sådan att om den används flitigt mot en specifik person kan dennes framgångar skugga andras som kanske är lika bra men som inte får samma bekräftelse från gruppen. Likaså kan metoden avlastning få till följd att det alltid är samma person som blir avlastad och en annan som får göra extra mycket. Man kan konstatera att det alltså är viktigt att reflektera över sitt handlande för att det ska vara rättvist.

## 5.7 Härskartekniker och jämställdhet mellan könen

I denna del av arbetet kommer vi att reflektera över härskarteknikerna i förhållande till jämställdhetsfrågor. Vi har delat upp delkapitlet så att härskarteknikerna diskuteras i kronologisk ordning.

### 5.7.1 Berit Ås härskartekniker och jämställdhet mellan könen

De första härskarteknikerna identifierades av den feministiska professorn Berit Ås som menade att dessa tekniker främst utövades av män gentemot kvinnor. Eftersom att teknikerna identifierades för över 35 år sedan är det därför intressant att, utifrån vårt empiriska material, analysera om de härskartekniker som Berit Ås identifierade inte enbart används av män idag.

I vår tidigare analys kunde vi konstatera att det var en kvinna som använde sig av Ås härskarteknik osynliggörande. Fru talman ställde ett antal frågor som hon snabbt svarade på själv innan någon annan hann säga något och ibland formulerade hon också frågorna retoriskt så att det blev svårt för de övriga deltagarna att svara eller säga emot. I detta fall använde sig fru talman av härskartekniken gentemot både kvinnor och män vilket är intressant eftersom tekniken identifierades som en teknik som män använde gentemot kvinnor.

Ovanstående indikerar därmed att även kvinnor ibland effektivt använder sig av denna teknik för att få andra att känna sig oviktiga, både män och kvinnor. Detta kan kanske ses som ett tecken på att vi har gått emot ett mer jämställt samhälle där både män och kvinnor använder sig av samma "fula knep". Å andra sidan så är det värt att notera att den enda kvinna som använde sig av härskartekniken osynliggörande var fru talman, som sitter på en maktposition. Troligtvis är det lättare för en kvinna i en maktposition att använda sig av denna teknik än för de övriga kvinnliga deltagarna då fru talman, på grund av sin position, leder mötet och därmed får större möjlighet att yttra sig.

Förutom fru talmans utövande av härskartekniken osynliggörande gentemot alla mötesdeltagare kunde vi identifiera tre andra offer för denna teknik; Isabelle, Rebecca och Maja. Värt att notera här är att alla dessa offer är kvinnor. De som utövar härskartekniken gentemot dessa tre är män, förutom fru talman som utövar osynliggörande gentemot Rebecca. Det kan därför konstateras att majoriteten av de som utsattes för denna härskarteknik är kvinnor och att majoriteten av de som utövar den är män. Därmed finns det trots allt fortfarande visst belägg för Ås teori om att osynliggörande är en teknik som främst utövas av män gentemot kvinnor.

Även i enkäten framgick det att männen i styrelsen upplever att deras åsikter uppmärksammas i större grad än vad kvinnorna anser att deras blir. I intervjuerna säger Pelle att hans röst alltid blir hörd medan Klara påpekar att hennes åsikt ibland inte har beaktats. Detta pekar också på att kvinnor i större utsträckning utsätts för denna teknik än män.

Förlöjligande kunde vi observera två gånger under mötet. Första tillfället var då Isabelle fnittrade åt Kalles yttranden och andra tillfället var då fru talman förlöjligade Rebeccas presentation genom att säga att hon kunde få "rabbla siffror" senare. I detta fall är det dels en kvinna som utsätter en man för förlöjligande och dels en kvinna som utsätter en annan kvinna. Inga män utsätter någon kvinna för förlöjligande i vår undersökning vilket kanske indikerar att denna teknik inte används på samma sätt idag som för dryga 35 år sedan. Det kan spekuleras i om anledningen till detta kan vara att dagens samhälle faktiskt har gått framåt vad gäller könsfrågor och att yngre och utbildade män inte använder denna teknik i samma utsträckning som de kanske har gjort tidigare. Dock har vi bara genomfört en studie och det kan vara så att förlöjligande av kvinnor inte framkom just i denna undersökning även om det kan finnas på andra möten.

De tre sista härskarteknikerna som Berit Ås identifierat; dubbelbestraffning, påförande av skuld och skam samt undanhållande av information, upplevde vi inte användes under mötet och varken intervjuerna eller enkätundersökningen visade att de förekom.

Det exempel som ges för att beskriva Ås härskarteknik dubbelbestraffning är när kvinnor dels blir beskyllda för att jobba för mycket och dels inte spendera tillräckligt med tid med familjen. Denna teknik används troligtvis inte på dessa möten eftersom att majoriteten av mötesdeltagarna är mellan 20-30 år och de flesta därmed antagligen inte ännu har hunnit bilda familjer. Därmed kan de inte beskyllas för att spendera för lite tid i hemmet.



### 5.7.2 Elaine Bergkvists härskartekniker och jämställdhet mellan könen

Elaine Bergkvist har under senare år identifierat härskartekniker ur ett mer könsneutralt perspektiv vilket i sig kan tolkas som att dagens samhälle har kommit längre gällande jämställdhet eftersom det är mer accepterat att både män och kvinnor använder sig av dessa tekniker. Dock vill vi i denna analys se om användandet av dessa modernare härskartekniker är jämt fördelade mellan kvinnor och män eller om en skillnad ändå kan skönjas.

Gällande tidsmetoden så är det främst Bertil som refererar till tidigare erfarenheter. Klara förklarar i intervjun att detta får henne att känna sig "liten" eftersom det är svårt att säga emot någon med mer erfarenhet. Även om vi från denna studie endast har belegg för att Klara känner sig påverkad av Bertils användande av tidsmetoden så kan vi inte utesluta att andra, både män och kvinnor, känner likadant. Det faktum att det kanske endast var Bertil som hade tidigare erfarenheter som var relevanta måste också tas i beaktande och det blir därmed svårt att dra en generell slutsats från denna studies empiri om detta är en teknik som utövas av män gentemot kvinnor. Dock är det ändå värt att notera att från vår studie så är det trots allt främst män som utövar denna teknik.

Vi kunde inte se några direkta skillnader mellan könen vad gällde utövandet av uteslutningsmetoden. De som tydligast utsattes för denna metod var James som inte talade svenska och den kvinna som inte kunde medverka på ett tidigare möte på grund av sin allergi. I båda dessa fall var det alla mötesdeltagare som kollektivt uteslöt dessa två personer och kön verkade inte vara relevant. Anledningen till att dessa uteslöts var visserligen för att de inte passade in i normen men det var inte normen "vit man" som låg i fokus för denna uteslutning utan snarare språkliga barriärer och allergiska besvär.

På ett mer subtielt plan utsätts Rebecca för uteslutningsmetoden när det blir tydligt att Petter får visa upp sitt visuella material medan hon nekas flera gånger till att visa upp sitt. Här är det både fru talman och Bertil som utövar denna härskarteknik gentemot Rebecca då de tydligt visar att Petter naturligtvis ska få visa upp sitt material samtidigt som fru talman tidigare nekat Rebeccas förfrågan om att få göra detsamma. Det är visserligen både en man och en kvinna som utövar denna teknik men det är värt att notera att den utövas gentemot en kvinna. Vi vill även poängtera att Petter, till skillnad från Rebecca, tas emot med öppna armar. I detta scenario upplevde vi som observatörer en skillnad mellan hur man bemötte män och kvinnor och detta är ett bra exempel på hur subtielt dessa tekniker kan utövas. När Petter kommer in i rummet blir stämningen "grabbig" och jargongen ändras markant. Detta visar sig bland annat genom att Bengt kastar boll med sitt smörgåspapper samtidigt som Bertil och Petter drar

internskämt som endast männen skrattar åt. Resultatet av beteendet blir att vi upplever en exkludering av kvinnorna i rummet som inte blir inbjudna i konversationen eller stämningen.

Däremot ska det tilläggas att Petter alltid är inbjuden att göra en presentation på vartannat möte vilket också kan förklara mottagandet. Dock upplevde vi ändå en helt annan inställning till Petter än till Rebecca och man kan ifrågasätta om Rebecca hade behandlats på samma sätt om hon varit man.

Hierarkimetoden användes främst av en kvinna vilket var fru talman. Från vår studie är det svårt att avgöra om denna metod används mer av män eller kvinnor eftersom vi endast såg ett exempel på när metoden användes överlägset och inget exempel på när den användes under- eller ”mellanlägset”. Om det även i andra organisationer är vanligast att denna metod används överlägset, vilket vår studie indikerar, är det därmed också troligt att majoriteten av de som använder den är män eftersom det finns fler manliga än kvinnliga chefer i Sverige. Dock visar vår studie att kvinnor använder sig av denna metod vilket pekar på att hierarkimetoden är kopplad till position snarare än kön.

Självförvållade härskartekniker använde sig både män och kvinnor av i samma utsträckning så här kunde vi heller inte se något exempel på skillnader mellan könen. Detta kan tolkas som att både män och kvinnor ibland uttrycker sig på sätt som gör det enklare för andra, både män och kvinnor, att härska över dem. Därmed kan vi, vad gäller självförvållade härskartekniker, inte se några tecken på ojämlikheter.

Slutligen kunde vi inte heller se några skillnader mellan könen gällande projiceringsmetoden. Under observationen såg vi inga tecken på att metoden ens användes men ifrån enkätundersökningen kunde vi utläsa att en majoritet av både manliga och kvinnliga deltagare ansåg att den som tar upp ett problem ofta också får ansvaret för att lösa det. Dock kunde vi inte utläsa ifall denna metod används främst av män eller kvinnor och inte heller gentemot vem. Detta är något som vi i efterhand insett att vi kunde ha frågat om i intervjuerna.

### 5.7.3 Sammanfattning av jämställdhet mellan könen

Vi kan inte se att det finns något tydligt mönster i vår observation kring att det endast är män som härskar över kvinnor, kanske har det blivit lite mer jämställt på det området. Vissa härskartekniker verkar däremot vara mer mansdominerade, så som osynliggörande, men man ska också ha i åtanke att vår analys bygger på endast ett observationsobjekt och vid ett

tillfälle. Trots detta är vår generella uppfattning att härskarteknikerna utövades i större utsträckning gentemot kvinnor även om det inte bara är män som är härskare. Värt att notera är ändå att den kvinna som främst utövade härskartekniker är fru talman som också sitter på en maktposition.

I och med att det även är kvinnor som utövar härskartekniker kan vi se en mer jämställd fördelning jämfört med hur Ås har skildrat maktsamhället. Egentligen vore det dock bättre om härskarteknikerna fick stå åt sidan för främjarteknikerna som inte bara reducerar den ojämna fördelningen mellan kvinnor och mäns makt utan även skapar ett demokratiskt klimat.

### 5.8 Vad får användandet av härskartekniker för konsekvenser i längden?

Om vi fortsätter att använda härskartekniker omedvetet leder det till att vi accepterar normen och att de som faller inom dess ramar också har fördelar i maktsituationer. I vår egen undersökning kan vi se att vissa härskartekniker används mer än andra och att vissa personer använder dem mer frekvent. Om man tänker sig att den på mötet skapade makthierarkin även återspeglas i beteendet i organisationen i stort, ser vi hur de som använder sig av härskartekniker också på sikt får mer formell makt på grund av att det är de som syns och hörs.

Vi kan även tänka oss att de som tar sig makt i formella sammanhang, så som ett möte, också är de som tar sig makt i mer informella sammanhang. Det kan handla om vem de övriga medarbetarna vänder sig till för att få råd eller vem man väljer att lyssna på när beslut ska fattas.

Makthavarna ser ofta inte problemet även om det är på grund av dem som problemet existerar. Som vi tidigare diskuterat kan detta enligt Alvessons synsätt bero på att det är makthavarnas världsuppfattning som är den "rätta" och de vill inte se sådant som avviker ifrån den. Det som vi kan se tydligt i vår enkätundersökning är att på frågan "finns det en informell hierarkisk ordning" har alla män svarat "Nej", medan två av fem kvinnor svarat "Ja". Detta kan kanske bero på att det är just män som utgör den informella hierarkiska ordningen och därmed inte är medvetna om att de har ett maktövertag.

Vi kan dock inte hårdra det till att den informella hierarkiska ordningen endast beror på könsskillnader. I vår undersökning har vi noterat att en informell hierarkisk ordning också kan bero på hur länge personen har verkat i organisationen. Detta är något som vi skulle kunna

tänka oss även återfinns ute i andra organisationer. Den som har varit längst tid på en plats kan även ha större mandat att framföra sina åsikter och rätt till mer respekt än någon som är ny på platsen även om den nya personen kan ha bättre meriter. Därför är det viktigt att vi uppmärksammar härskarteknikerna så att alla får en chans att visa sin potential oavsett om man passar in i den rådande normen eller inte.

## 6. Slutsats

*I detta kapitel kommer vi att sammanställa de slutsatser vi har dragit utifrån vår analys. Här besvarar vi också våra forskningsfrågor och redogör för resultatet av vårt arbete.*

- Hur används härskar- och främjartekniker i en mötessituation?

I detta arbete har vi kommit fram till att härskar- och främjartekniker används i stor utsträckning av den observerade gruppen på deras styrelsemöten.

Härskartekniker kan användas för att bland annat vinna en diskussion som till exempel när en individ använder sig av tidsmetoden. När individen refererar till tidigare erfarenheter blir det därmed svårt för andra att säga emot och således kan personen få sin vilja igenom.

Härskartekniker kan också användas för att påpeka att andra inte passar in i normen och därmed har mindre att säga till om vilket även leder till att den som inte passar in får svårare att framföra sin åsikt. Många gånger är härskaren omedveten om att dennes handlande är just härskartekniker och därmed kan förminska eller stänga ute andra personer.

Utifrån analysen kan vi också dra slutsatsen att det eventuellt finns underliggande orsaker till att härskarna agerar som de gör, det kan handla om att man vill försvara sin egen maktposition eller tysta ner en avvikande åsikt för att inte maktbalansen i gruppen ska rubbas. Även om det finns underliggande orsaker betyder inte det att härskarteknikerna används medvetet.

Däremot upplever vi att främjartekniker är något som man arbetar aktivt med och det är därmed ett medvetet agerande. I och med att det historiskt sett inte varit självklart att makten ska vara lika fördelad mellan kvinnor och män krävs det enligt oss att man lyfter fram vikten av att den är det för att på så sätt motarbeta härskarteknikerna. Under det observerade mötet kunde vi till exempel se att fru talman var noga med att alla som ville få ordet också skulle få möjlighet att framföra sin åsikt.

- Vad får användandet av härskar- och främjartekniker för konsekvenser för jämställdhet mellan könen i ett mötessammanhang?

Vi kan se att härskartekniker används av båda könen vilket vi anser visar på att de inte längre enbart är ett verktyg för män att härska över kvinnor. Detta kan i sin tur tolkas som att vi idag har ett samhälle med större jämställdhet mellan könen även om vi inte har slutat att använda oss av härskartekniker för att utöva makt. Däremot kunde vi se, särskilt i förhållande till härskartekniken osynliggörande, att denna teknik mest utövades gentemot kvinnor. Då kvinnor generellt sett är mer tystlåtna än män blir det därmed lättare att utnyttja situationen

och således utöva denna teknik gentemot dem. Även om en del kvinnor också utövar osynliggörande gentemot andra kvinnor, vilket visar att en del kvinnor faktiskt tar för sig, är det fortfarande en teknik som främst slår emot kvinnor. Detta kan eventuellt få konsekvensen att kvinnors åsikter inte kommer fram i samma utsträckning på mötet vilket gör att det blir en mindre variation av förslag och idéer.

Dock är vi medvetna om att vi inte kan dra några generella slutsatser efter endast en studie men vi anser ändå att de observerade mötesdeltagarna är representativa för den generation vi valt att studera. Därmed tycker vi att vi ändå till viss del kan applicera våra slutsatser på liknande mötessammanhang.

Generellt sett var det, om vi räknar bort fru talman, fler män än kvinnor som använde sig av härskartekniker och det var också män som talade mest under mötet. Därmed kan vi dra slutsatsen att härskartekniker påverkar jämställdheten mellan könen eftersom kvinnors åsikter och möjlighet att påverka exempelvis beslut under mötet förminskas. Om man istället enbart hade nyttjat främjartekniker skulle troligtvis fler kvinnor ha fått en större möjlighet att framföra sina åsikter. Användandet av främjartekniker får alltså konsekvensen att mötet blir mer jämställt vilket vi ser som positivt.

Även om vi inte undersökt övriga faktorer som kan påverka jämställdheten under mötet anser vi ändå att det finns andra omständigheter som kan påverka. En orsak kan vara att mötesdeltagarna främst var i åldrarna 20-30 år och därmed troligtvis inte hade bildat familj vilket kan bidra till det mer jämställda klimatet då kvinnor, enligt Kanter (2010), ofta har ett oproportionerligt ansvar för familjen. Om fler kvinnor är hemma med barnen så blir de mindre representerade på exempelvis styrelsemöten och de blir således inte heller en del av normen. Detta gör att de lättare kan bli ifrågasatta och kan eventuellt också bidra till att de utsätts för härskartekniker då dessa tekniker ofta används för att hantera de som avviker från normen.

- Varför är det viktigt att identifiera härskar- och främjartekniker?

Det är viktigt att identifiera härskartekniker eftersom de påverkar maktbalansen på mötet på ett negativt sätt. Då det också ofta är omedvetna är det särskilt viktigt att de identifieras och uppmärksammas för att de på så sätt ska kunna motarbetas. Det är viktigt att identifiera främjartekniker för att kunna använda sig av dem i till exempel mötessituationer och därmed skapa en miljö där alla vågar uttrycka sina åsikter och också får plats att göra det. Detta skapar då en demokratisk atmosfär där alla har lika möjlighet att påverka.

Avslutningsvis, i framtiden, när denna grupp förmodligen kommer att sitta på ledningspositioner i större företag, hoppas vi att det är ökad jämställdhet mellan könen i bolagsstyrelser. Det är vår förhoppning att det kommer att forskas allt mer om härskartekniker då vi anser att uppmärksammandet av dessa leder till ett mer jämställt klimat, särskilt på möten. Detta kan dessutom få konsekvensen att en större variation av åsikter kommer fram, vilket leder till mer genomtänkta beslut då fler perspektiv kan tas i beaktande. Detta bygger dock på att de som idag utnyttjar härskartekniker också är beredda att dela med sig av sin makt för att lämna plats åt andra som kanske inte passar in i den rådande normen.

## 7. Förslag till fortsatt forskning

*Då detta arbete är tidsbegränsat har vi inte kunnat göra en studie i den skalan som vi önskat. Därför har vi valt att här presentera några förslag till fortsatt forskning inom härskar- och främjartekniker i mötessituationer.*

I denna rapport har vi endast observerat ett möte där majoriteten av deltagarna var i åldern 20-30 år. Det skulle därför vara intressant att observera samma grupp under en längre tid för att få en bättre uppfattning om hur härskar- och främjartekniker brukar användas på deras möten. Denna information försökte vi att få fram genom vår enkätundersökning men det ger inte samma underlag som att observera gruppen under en längre tid. Detta beror på att enkätundersökningar ofta består av stängda frågor och kan därmed inte ge alltför uttömmande svar. Dessutom är många härskartekniker undermedvetna och det kan därför vara svårt att svara på om man använder dem eller inte.

Vi föreslår också att man genomför observationer av styrelsemöten där deltagarna är äldre för att undersöka vilka skillnader det finns mellan hur olika generationer använder sig av härskar- och främjartekniker, samt vilka som använder sig av dem. Det kan vara extra intressant att observera skillnader mellan yngre och äldre generationer då de flesta deltagare vid vårt observerade styrelsemöte troligtvis inte hade hunnit bilda familj. Detta kan vara en av orsakerna till att det var nästan lika många kvinnliga som manliga deltagare vid det observerade styrelsemötet. Det skulle således vara av intresse att se hur fördelningen mellan könen ser ut i en styrelse med äldre deltagare samt att undersöka om kvinnor i dessa styrelser blir mer utsatta för härskartekniker än kvinnor i styrelser med yngre deltagare.



## 8. Bibliografi

### 8.1 Böcker

- Alvesson, Mats, (1997), Kommunikation makt och organisation, Graphic systems AB, Göteborg
- Bergkvist, Elaine, (2007), Härskartekniker, Scandbook, Falun
- Blumberg, Boris, (2011), Business Research Methods, McGraw-Hill Education, Berkshire, UK
- Bryman, Alan & Bell, Emma, (2011), Business Research Methods, 3<sup>rd</sup> edition, Oxford University Press, Oxford
- Cairns, R. B. & Greene, J. A.,(1979), How to assess personality and social patterns: observations or ratings?, In R. B. Cairns (Ed.), The analysis of social interaction. Methods, issues and illustrations. Hillsdale, N. J.: Erlbaum
- Dalen, Monica, (2007), Intervju som metod, Gleerups Utbildning AB, Malmö
- Foucault, Michel, (1974), Övervakning och straff, Lund, Arkiv: 1987
- Jackson, Norman & Carter, Pippa, (2002), Organisationsbeteende i nytt perspektiv, Liber AB, Malmö
- Kanter, Rosabeth Moss, (1977), Men and women of the corporation, Basic Books, New York
- Lönnroth, Ami, (2008), Förbannad är jag ganska ofta; samtal med Berit Ås, Ordfront, Stockholm
- Nilsson, Björn & Waldemarson, Anna-Karin, (2006) Kommunikation, samspel mellan människor. Studentlitteratur AB, Lund

## 8.2 Artiklar

- Acker, Joan, (2006), Inequality regimes gender, class, and race in organizations, Gender & Society, Vol. 20 No. 4, p 441-464
- Beer, Caroline, (2009), Democracy and Gender Equality, Studies in Comparative International Development, Vol. 44 Issue 3, p212-227
- Berg, Elias, (1984), Enfald, mångfald och pluralism. Funderingar över en begreppsgröt, Statsvetenskaplig Tidskrift.
- Brescoll, Victoria, (2011), Who Takes the Floor: Gender, Power, and Volubility in Organizations, Administrative Science Quarterly, Vol. 56 Issue 4, p622-641. 20p.
- Brooks, Charles & Church, Michael & Fraser, Lance, (1986), Effects of Duration of Eye Contact on Judgments of Personality Characteristics, Journal of Social Psychology, Vol. 126 Issue 1, p71, 8p
- Kanter, Rosabeth Moss (2010), Work Pray Love, Harvard Business Review, vol. 88 Issue 12, p38-38. 1p.
- Prince, George M., (1972), Creative Meetings Through Power Sharing, Harvard Business Review
- Risberg, Gunilla (2000), Så skapas "kvinnligt" och "manligt", Läkartidningen nummer 97:5335-40
- Tharenou, Phyllis, (1999), Gender differences in advancing to the top, International Journal of Management Reviews, Vol. 1 Issue 2, p111. 22p
- Verba, Sydney, (2006), Fairness, Equality, and Democracy: Three Big Words, Social Research, Vol. 73 Issue 2, p499-540
- Weiss, Julianna & Ståhl, Anna-Britta (2010), Du fattar ju ingenting, Scandbook, Falun
- Western, Simon, (2008), Leadership - A Critical Text, Sage Publications Ltd
- Ås, Berit, 1975, On Female Culture an attempt to formulate a theory of women's solidarity and action, Acta Sociologica, Vol. 18, No. 2/3, pp. 142-161, Sage Publications, Ltd.

### 8.3 Internetkällor

- Gerge, Tova & Neuman, Malin & Ruta, Matilda & Olander-Bergström, Klara & Linder, Anna-Karin & Lundström, Elin, (2004), Främjartekniker: Ett verktyg för bättre möten. Entropia K. Hämtad från [http://www.helasverige.se/fileadmin/user\\_upload/HSSL\\_Kansli/PDF/Projektet/Jaemstaellda\\_bygder/fraemjarfolder.pdf](http://www.helasverige.se/fileadmin/user_upload/HSSL_Kansli/PDF/Projektet/Jaemstaellda_bygder/fraemjarfolder.pdf) 2013-04-08
- Hausman, Ricardo & Tyson, Laura & Bekhouche, Yasmina & Zahidi, Saadia, (2012), The Global Gender Gap Index 2012, World Economic Forum, 2012. Hämtad från [http://www3.weforum.org/docs/GGGR12/MainChapter\\_GGGR12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR12/MainChapter_GGGR12.pdf) 2013-05-01
- Höskoleverket,(2008), Kvinnor och män i högskolan, Rapport 2008:20. Hämtad från <http://www.hsv.se/download/18.6923699711a25cb275a8000278/> 2013-04-08
- Jämställ.nu, (2012), Jämställdhet, Nationella sekretariatet för genusforskning. Publicerad 23 augusti 2012, Göteborg . Hämtad från <http://jamstall.nu/vad/jamstalldhet/> 2013-06-01
- Nationalencyklopedin, (2013), Demokrati. Hämtad från <http://www.ne.se/demokrati> 2013-05-13
- Nationalencyklopedin, Maktbalans, (2013) Hämtad från <http://www.ne.se/lang/maktbalans> 2013-05-10
- Nationalencyklopedin, Norm, (2013) Hämtad från <http://www.ne.se/norm/271419> 2013-05-14
- Nationalencyklopedin, Jämställdhet (2013) Hämtad från <http://www.ne.se/jamstalldhet> 2013-05-31
- Sabuni, Nyamko & Engström, Hillevi & Carlsson, Annika & Pethrus Engström, Desirée (2010), Tio nya punkter för ökad jämställdhet, Göteborgsposten, Hämtad från <http://www.gp.se/nyheter/debatt/1.373349-tio-nya-punkter-for-okad-jamstalldhet> 2013-05-31
- SCB, (2010) På tal om kvinnor och män. Hämtad från [http://www.scb.se/statistik/\\_publikationer/LE0201\\_2010A01\\_BR\\_X10BR1001.pdf](http://www.scb.se/statistik/_publikationer/LE0201_2010A01_BR_X10BR1001.pdf) 2013-04-17

- SCB, (2011), Yrkesregistret med yrkesstatistik, 20 vanligaste yrkena för män. Hämtad från [http://www.scb.se/Pages/TableAndChart\\_133977.aspx](http://www.scb.se/Pages/TableAndChart_133977.aspx) 2013-04-17
- SCB, (2011), Yrkesregistret med yrkesstatistik, 20 vanligaste yrkena för kvinnor. Hämtad från [http://www.scb.se/Pages/TableAndChart\\_133975.aspx](http://www.scb.se/Pages/TableAndChart_133975.aspx) 2013-04-17
- TV4, Nyhetsmorgon, (2013-03-05), Härskartekniker: Intervju Annika R Malmberg. Hämtad från [http://www.tv4play.se/program/nyhetsmorgon?video\\_id=2292310](http://www.tv4play.se/program/nyhetsmorgon?video_id=2292310) 2013-04-08

#### 8.4 Rapporter

- Hurme, Helena, (1989), Att Observera Beteende, Rapporter från Pedagogiska Fakulteten, Åbo Akademi
- Vi Unga, (2010), Ageraguiden, Dixa
- Wahl, Anna, (1992), Könsstrukturer i organisationer: kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling. Diss., Handelshögskolan i Stockholm.

## 9. Appendix 1

### Enkät

Vänligen svara på följande frågor:

Kön:

- Man  
 Kvinna

1. Hur stor procentdel anser du att kvinnor talar under era möten?  
\_\_\_\_\_ %

2. Hur stor procentdel anser du att män talar under era möten?  
\_\_\_\_\_ %

3. Upplever du att dina åsikter uppmärksammas?

- Aldrig       Sällan       Ibland       Ofta       Alltid

4. Upplever du att dina åsikter bli tagna på allvar?

- Aldrig       Sällan       Ibland       Ofta       Alltid

5. Upplever du att alla behandlas lika i gruppen?

- Aldrig       Sällan       Ibland       Ofta       Alltid

6. Upplever du att alla får samma information innan och under mötet?

- Aldrig       Sällan       Ibland       Ofta       Alltid

7. Brukar personen som tar upp ett problem också få ansvaret för att lösa det?

Aldrig       Sällan       Ibland       Ofta       Alltid

8. Tar du på dig mer arbete än du behöver för att andra förväntar sig det?

Aldrig       Sällan       Ibland       Ofta       Alltid

9. Används formella positioner i gruppen för att styra beslut till egen fördel?

Aldrig       Sällan       Ibland       Ofta       Alltid

10. 1 Upplever du att det finns en informell hierarkisk ordning?

Ja  
 Nej

10.2 Om ja, vilken av följande tror du att det beror på:

Ålder     Antal års utbildning     Annat: \_\_\_\_\_

12. Beskriv kort den allmänna stämningen på era möten: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tack för din medverkan!

## 10. Appendix 2

### Intervjufrågor

1. Vad tycker du att "öppet klimat" innebär?

Kan du ge ett exempel på detta?

Upplever du att det är ett öppet klimat?

2. Trivs du på mötena?

Kan du ge ett exempel på när du trivts eller inte?

3. Berömmar ni varandra då någon har gjort bra ifrån sig?

4. Får alla prata lika mycket?

Vad tror du att det beror på? (hierarki, vem som ställde frågan etc)

5. Upplever du att ni har olika roller i gruppen t.ex. är det samma person som alltid kokar kaffe?

6. Påverkar privata vänskapsförhållanden beslutsfattandet?

7. Är det viktigt att man talar korrekt och sakligt? Påpekas det om man inte gör det och kan det då distrahera från vad man egentligen ville diskutera?

8. Har du någon gång känt dig utanför/åsidossatt i den här gruppen?

Kan du ge ett exempel?