



GÖTEBORGS
UNIVERSITET

Institutionen för kulturvetenskaper

Spår av jämställdhet

En reflexiv intervjustudie om statliga och ideella organisationers
jämställdhetsarbete

Författare: Agnes Nurbo

Handledare: Jeanette Sundhall

Examinator: Lena Martinsson

Självständigt arbete för masterexamen i genusvetenskap, vt 2014

Sammandrag

Målet för svensk jämställdhetspolitik är att män och kvinnor ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. För att kunna arbeta mot jämställdhetsmålet krävs organisering; att individer sluter sig samman för att gemensamt uppnå ett resultat.

Syftet med uppsatsen är att undersöka berättelser om hur och varför olika organisationer arbetar praktiskt med jämställdhet. Centrala frågeställningar för undersökningen är hur organisationer konstruerar jämställdhet respektive hur jämställdhet konstruerar organisationer. Metoderna jag använder mig av är reflexiva intervjuer och handlingsnät. Den senare fokuserar på att fånga in och förstå organisationers processer snarare än deras resultat. I analysen utgår jag från Karl Weicks och Barbara Czarniawskas teorier om organisering.

Resultatet visar på att organisationer tar till sig idén om jämställdhet på olika sätt, men att det grundläggande motivet till att arbeta med jämställdhet är att det är en mänsklig rättighet, tillika att det genererar kvalitet till organisationerna. Jämställdhet fungerar på så vis både som mål och medel. Resultatet visar också att organisationer hanterar frågan om jämställdhet olika beroende på om det rör extern eller intern verksamhet. Beroende på om jämställdhet betraktas ur ett kvantitativt eller ett kvalitativt perspektiv kan arbetet uppfattas som antingen enkelt eller komplicerat. Analysen vittnar även om att praktiskt jämställdhetsarbete kan fungera både systembevarande och systemförändrande, det vill säga att rationella och impulsiva idéer kan stimulera varandra i utvecklingen mot ökad jämställdhet.

Nyckelord: jämställdhet, praktiskt jämställdhetsarbete, reflexiva intervjuer, organisering, organisationsteori, resande idéer, handlingsnät.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
Bakgrund	5
Syfte och frågeställningar	6
Avgränsningar	6
Disposition	7
Tidigare forskning	8
<i>Jämställdhetsforskning</i>	8
<i>Feministisk organisationsteori</i>	9
2. Teori och metod	10
Ett metateoretiskt rum	11
<i>Organisationsstudier eller studier av organisering</i>	12
<i>Institutionell teori</i>	13
<i>Handlingsnät</i>	14
<i>Resande idéer och mode</i>	15
Metodval	16
<i>Reflexiva intervjuer</i>	16
Tillvägagångssätt	17
Empiri	18
<i>Statliga organisationer</i>	18
<i>Icke-statliga organisationer – NGO:s</i>	19
Etiska omständigheter	20
3. Analys	21
3.1 En idé landar	21
Översättning respektive diffusion	22
Varför ska vi förändra oss?	25
<i>Jämställdhet är en mänsklig rättighet</i>	27
<i>Jämställdhet är en självklarhet</i>	28
<i>Jämställdhet genererar kvalitet</i>	29
<i>Teoretiskt bagage</i>	30
<i>Statligt respektive ideellt</i>	31
Jämställdhetsarbete externt och internt	32

<i>Lodrät och horisontell samverkan</i>	35
3.2 Idén materialiseras	37
Tal och handling i jämställdhetsarbetet	37
Effekter på social och fysisk struktur	39
Prioritering, organisering och legitimering	41
Begreppsförvirring: kön och jämställdhet	43
Att konstruera en jämställd institution	48
3.3 Hållbara idéer	49
Utmaningar i förändringsarbetet	50
Skicka vidare	54
4. Slutdiskussion	55
Att frigöra könet	55
Måste jämställdhetsarbete vara modernt?	57
Resultat av analysen	58
<i>Jämställdhet som mål eller medel</i>	58
<i>Enkelt eller komplicerat?</i>	59
<i>Allting räknas</i>	59
Nya spår att följa	60
5. Referenser	61
Bilaga 1	65
Bilaga 2	66

1. Inledning

Bakgrund

När jag sökte efter ett lämpligt uppsatsämne var jag inriktad på att hitta det som en gång hade fått mig att bli intresserad av genusvetenskap. Men resan från gatans aktivism till akademins teori hade gjort mig hemmablind. Ni vet hur det är när man letar efter nycklar eller glasögon eller något annat viktigt som man måste ha just där och då; man vänder upp och ner på möblerna med hittar ändå ingenting. Så kommer en utomstående person in i rummet, sveper med blicken över oredan och utbrister "titta där, du har det ju rakt framför dig". Och mycket riktigt: där, precis framför mig, låg jämställdheten, som ett påbörjat men oavslutat stickprojekt, med olika restgarner i varierande kulörer, tjocklek och masktäthet. En del bitar var utsökt virkade med stor skicklighet och varsamhet, andra hastigt och lustigt ihopslängda och markerade med stoppnålar för att tas itu med när tillfälle gavs. Det syntes att dess utförare hade haft olika tankar om hur praktiken i att få till detta verk skulle gå till, men man kunde ändå ana konturerna av ett gemensamt mål. När jag tittade närmre på jämställdheten kunde jag se att den både var mål och praktik; den var en process som långsamt växte fram. Jag kunde också se att den som arbetade med jämställdheten såväl påverkade som påverkades av den. Den oregelbundna stickningen var på samma gång ömtålig och slitstark. Ömtålig på så vis att den utsattes för mycket omild behandling. Slitstark, ändå, på ren och skär vilja, samt mycket tack vare de experter som med oändligt tålmod repade upp och stickade om, repade upp och stickade om...

Det jag beskriver ovan är min metafor för hur jämställdhetsarbetet idag ter sig i mina ögon. Likt handarbete utfört av kvinnor sedan urminnes tider är jämställdhetsarbetet för mig en praktik som förtjänar att uppmärksammas och tas på allvar. Fortfarande är stickning och annat "mjukt" material att beakta som en blygsam hobby i första hand tillägnad kvinnor, men allt fler män ansluter sig till gruppen hängivna stickare och inser vidden av den kunskap och skicklighet som ligger bakom ett välgjort verk. För den som aldrig har hållit i ett par stickor eller utformat en strategi för likabehandling är det svårt att förstå den process som ligger bakom det färdiga resultatet.

Frågan om jämställdhet i praktiken har under min utbildning återkommit till mig gång på gång som ett irriterande och oroande mantra: ja, *men hur gör man då? Hur sjutton gör man så att det (organisationen, relationen, samhället, valfri kontext) blir jämställt?* Med tanke på mitt stundande inträde på arbetsmarknaden ansåg jag att det var på tiden att jag lyssnade

ordentligt på vad de som arbetar med att förvandla jämställdhet från en teoretisk fråga till praxis hade att säga om saken.

Syfte och frågeställningar

Den här uppsatsen kretsar kring organiserandet av jämställdhet. Om organisationen utgör själva ramen så är det vad som sker inom denna ram som intresserar mig. Syftet med studien är att undersöka hur och varför olika organisationer arbetar praktiskt med jämställdhet. Det gör jag genom att intervjua ansvariga och/eller berörda personer från fyra ideella respektive tre statliga organisationer och därefter analysera deras berättelser. På så vis önskar jag följa spåren av organisationernas jämställdhetsprocesser.

Syftet utgår från två frågeställningar som löper parallellt och överlappande med varandra; *hur organisationer konstruerar jämställdhet* respektive *hur jämställdhet konstruerar organisationer*. Mer specifika frågor som jag använder mig av i studien är bland annat följande:

- Vilka betydelser tillskriver organisationerna begreppet jämställdhet?
- Samverkar genus- och jämställdhetsperspektiv i organisationernas jämställdhetsarbete eller hålls de åtskilda?
- Hur påverkar jämställdhetsarbetet den sociala och fysiska strukturen och vice versa?
- I vilken grad görs jämställdhetsarbetet hållbart?

Avgränsningar

Min tanke var från början att göra en fallstudie av en stor internationell ideell organisations jämställdhetsintegreringsprocess. Vid efterforskningar visade det sig dock att materialet som fanns att tillgå var alltför tunt för att utgöra grund till en större vetenskaplig uppsats. Arbetet tog en vändning då jag bestämde mig för att bortse från idén om en fallstudie till att istället göra en mer övergripande studie av flera olika organisationer. Grundtanken var egentligen densamma: att få insikt i och förstå hur processen bakom jämställdhetsarbetet går till, men nu med fokus på hur olika organisationer tar sig an uppgiften på olika sätt. Med ett bredare underlag hoppas jag få till en fördjupad diskussion kring jämställdhetsarbetets teori och praktik. Trots en ökad bredd är syftet med studien inte kvantitativt utan kvalitativt inriktat. Min ambition är varken att bevisa eller bekräfta ett fenomen, utan snarare att förstå fenomenet.

Disposition

Uppsatsen är uppdelad i fyra kapitel. Inledningsvis har jag beskrivit uppsatsens bakgrund, syfte, vägledande frågeställningar och avgränsningar. Härnäst presenterar jag för tidigare forskning av relevans för studien. I nästföljande kapitel redogör jag för den teori, det empiriska material och den metod och de analytiska tillvägagångssätt med vilka jag har genomfört studien. Jag diskuterar även forskningsetik och reflexivitet.

Kapitel tre utgör uppsatsens analytiska del. Analysen är i sin tur uppdelad i tre avsnitt. Det första avsnittet går under rubriken *En idé landar*. Här fokuserar jag på hur organisationer, för att kunna arbeta med jämställdhet, måste översätta en global idé till sin lokala verksamhet. Jag analyserar intervjudeltagarnas svar på frågan *varför* organisationerna arbetar med jämställdhet och för en diskussion om praktiska konsekvenser av de olika motiven som finns bakom jämställdhetsarbete.

Det andra avsnittet kallar jag *Idén materialiseras*. Fokus ligger i denna del på *hur* organisationer arbetar med jämställdhet, det vill säga från teori till praktik. Jag inleder med en diskussion kring diskursivt och materiellt språk. Därefter analyserar jag intervjudeltagarnas berättelser utifrån teorier om mode och isomorfism. Jag resonerar även kring förändringsprocessers sociala och fysiska effekter på organisationers struktur. Därefter diskuterar jag organisationernas förhållningssätt till jämställdhet och kön. Analysen utmynnar i ett resonemang om möjligheten i att *konstruera* en jämställdhetsinstitution, snarare än att rasera en icke-jämställd institution.

Det tredje och sista avsnittet heter *Hållbara idéer*. Här diskuterar jag framtida utmaningar i jämställdhetsarbetet med fokus på hur organisationer gör för att hålla frågan om jämställdhet levande utan att för den sakens skull trötta ut frågan. Jag tittar även närmare på vad som sker med idéer efter att ett projekt eller ett program anses avslutat.

I det fjärde kapitlet sammanfattar jag studien i sin helhet och vidareutvecklar några av de resonemang som jag fört i uppsatsen. Jag ger även förslag på vidare forskning.

Tidigare forskning

Jämställdhetsforskning

Bland genusvetenskapens olika forskningsområden är jämställdhetsforskning den gren som specifikt sysslar med jämställdhetsfrågor¹. Grunden i jämställdhetsforskningen går ut på att studera, analysera och problematisera kvinnors och mäns sociala och kulturella villkor. Jämställdhetsforskningen kan därefter se ut på olika vis. Exempelvis finns forskning som granskar kvinnor och mäns olika villkor i arbetslivet, hur jämställt föräldraskap främjas respektive motarbetas, och hur jämställdhetspolitikens innehåll påverkar implementeringen av densamma. En viss typ av jämställdhetsforskning närmar sig fältet för maskulinitetsforskning då den vill ifrågasätta och dekonstruera normer kring maskulinitet (Connell 2005, Egeberg Holmgren 2011, Gottzén & Jonsson 2012)

Den positiva aspekten av jämställdhetsforskningen är att den har stärkt kvinnors rättigheter samt bidragit till att förse kvinnor och män med verktyg att utmana könsnormer. Den negativa aspekten är att forskningen i och med sitt fokus på män och kvinnor som två olika grupper medverkat till att cementera föreställningar om män och kvinnor som essentiellt olika (jfr Butler 1999, Hirdman 2001, Dahl 2005, Jordansson 2005). Flertalet jämställdhetsforskare påpekar det problematiska i att innebörden i begreppen genus/kön² och jämställdhet har kommit att sammanblandas, bland annat vad gäller statsmakternas skrivelser. Filosofen och jämställdhetskonsulten Eva Mark menar exempelvis att denna sammanblandning har ”ställt till oreda i jämställdhetspolitiken och medfört olyckliga konsekvenser för praktiskt jämställdhetsarbete” (2007:37). Yvonne Hirdman, upphovskvinnan bakom de svenska begreppen genussystem och genuskontrakt, var tidigt inne på detta spår. I sin bok *Genus – om det stabila föränderliga former* (2001) samlar hon många års tänkande kring begreppet genus och visar, med hjälp av en historisk tillbakablick, hur (användandet av) genusbegreppet, trots en radikal visionär tanke, fortsatt befästa kvinnliga och manliga könsnormer.

Kerstin Alnebratt är inne på samma spår i sin avhandling *Meningen med genusforskning* (2009). Enligt Alnebratt har en historisk förskjutning skett mellan begreppen jämställdhet och genus, så till vida att genus i många sammanhang blivit ”ett modernt sätt att säga

¹ Historiskt sett har genusforskningen vuxit fram ur kvinnoforskning och jämställdhetsforskning (Hirdman 2001, Alnebratt 2009).

² Jag använder begreppet *kön* framför *genus* i uppsatsen. Det beror delvis på att jag finner *kön* stilistiskt enklare att förhålla sig till, men framför allt därför att jag inte särskiljer *kön* från *genus*. Jag har en konstruktivistisk syn på *kön*, d.v.s. jag anser att våra föreställningar om ”manligt” och ”kvinnligt” är socialt skapade. Dock vänder jag mig emot att göra en distinktion mellan *genus* och *kön* då jag anser att det bidrar till att skapa dikotomier om *kön/genus* som något *antingen* biologiskt *eller* socialt konstruerat. Se t.ex. Eva Lundgren-Gothlin (1999), *Kön eller genus?* Nationella sekretariatet för genusforskning.

'jämslällldhet'' (2009:209). Därav, menar Alnebratt, har (talet om) genus paradoxalt nog även blivit ett sätt att *göra* jämslällldhet. När genusperspektiv (möjligheten att problematisera kön och föreställningar om kön) översätts till jämslällldhetsperspektiv (de teoretiska förutsättningar en person som arbetar med jämslällldhet har) förlorar begreppet något av sin mening, eller fylls åtminstone med en annan. Vad jämslällldhetsbegreppet fylls med för innebörd är således ofta avhängigt på vilket sätt vi ser på och talar om kön. Samtidigt är det oundvikligen så att vi *måste* tala om kön och kanske framför allt *erkänna* kön (eller konsekvensen av hur vi ser på kön) för att över huvud taget kunna tala om och förstå jämslällldhet.

Förhållandet mellan att *göra* och att *säga* jämslällldhet har bland annat problematiserats av den feministiska teoretikern Sara Ahmed (2007a), som menar att det ofta finns en avvikelse mellan organisationers uttalade värderingar och det arbete som faktiskt bedrivs. Beroende på de innebörder som jämslällldhet respektive genus/kön fylls med kan operationaliseringen av begreppen antingen leda till förändring eller till stagnering. Enligt Ahmed löper just öppna och tolkningsbara begrepp som jämslällldhet och jämlikhet risk att bli oanvändbara beroende på vem eller vilka som definierar dem samt vem eller vilka de anses gälla (jfr Wahl et al 2001, Jordansson 2005). Ahmeds resonemang knyter an till fokusområdet för min studie: hur man kan arbeta för att uppnå jämslällldhet inom olika organisationer. Vilka vägar finns det att välja mellan? Eller med andra ord: vilka *strategier*, *mål* och *medel* finns det att välja mellan? Dessa frågor leder oss vidare till feministisk forskning om organisationer.

Feministisk organisationsteori

Feministisk organisationsteori utgår från klassisk och modern organisationsteori på så vis att den vill beskriva, förklara och förändra organisationer, men med tillägget att *kön spelar roll*. Stort genomslag för den feministiska organisationsteorins utveckling gav de amerikanska sociologerna Joan Acker och Donald van Houtens (1974) omläsning och dekonstruktion av tidigare organisationsstudier. Acker och van Houten fann att den forskning som lyftes fram i undervisningssammanhang ofta helt saknade könsanalyser och därmed inte var så neutral som forskarna velat påskina. De visade att resultaten var klart påverkade av att forskarna studerade kvinnor som objekt kontra män som subjekt. Likaså gjorde Rosabeth Moss Kanter (1977), även hon amerikansk sociolog, stort avtryck på organisationsforskningen då hon under en etnografisk studie av ledning och organisering inom ett stort amerikanskt företag uppmärksammade ojämn fördelning av makt och inflytande på arbetsplatsen beroende på kön.

Vad gäller svenska studier finns det några som pekar i samma riktning som Kanters. Exempelvis studerade företagsekonomen Gisèle Asplund (1984) varför jämslällldhetsprojekt

inom organisationer sällan lyckas. Enligt Asplund beror det på att projekten hanteras som mindre avskiljda delar från den centrala verksamheten. Det engagemang som finns hindras därmed från att på allvar blomma ut. Asplund rekommenderade därför en strategi som påminner om vår tids syn på jämställdhetsintegrering. För att jämställdhetsarbetet ska lyckas bör det, enligt Asplund, bedrivas på alla nivåer av såväl kvinnor som män, tilldelas stöd, ha en realistisk budget samt följas upp på ett bra sätt. Värt att notera är att aktuella forskningsrekommendationer för jämställdhetsarbetet inte skiljer sig nämnvärt åt från Asplunds råd (se exempelvis Boman et al 2013, Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011).

Frågan om kvinnors och mäns olika utrymme och möjlighet till karriär och makt har därefter utforskats grundligt (se t.ex. Alvesson & Billing 1989; 1997; 1999, Cockburn 1991, Wahl 1992; Wahl et al 2001). En viss form av jämställdhetsforskning har specialiserat sig på mäns bidrag till eller motstånd mot jämställdhetsarbete. I Sverige har Ingrid Pincus bidragit med pilotstudier om män som hindrar respektive män som främjar jämställdhet (1997). Pincus senare arbeten fokuserar på svårigheterna i att genomföra statens jämställdhetspolitik i kommunala organisationer. Bland annat visar Pincus (2002) hur kommuners ledningsgrupper, där män dominerar, ofta agerar så att genomförandet av planer och projekt som rör jämställdhet förhindras.

En slutsats som jag drar av tidigare jämställdhetsforskning och feministiska organisationsstudier är att den mestadels är kritisk och sällan lyfter fram exempel på reell jämställdhet.³ En av mina ambitioner med den här uppsatsen är därför att bidra till att uppmärksamma det jämställdhetsarbete som många organisationer och individer idag aktivt arbetar med. Därmed hoppas jag inspirera de organisationer som är osäkra på hur de kan medverka till ett mer jämställt samhälle.

2. Teori och metod

I följande avsnitt beskriver jag de teoretiska perspektiv och den metod som jag arbetar med i uppsatsen. Jag redovisar hur jag har gått tillväga med materialinsamling, samt presenterar de organisationer och intervjudeltagare som ingår i empirin. Slutligen resonerar jag kring eventuella etiska omständigheter för studiens validitet.

³ Formell jämställdhet innebär att män och kvinnor är lika inför lagen. Reell jämställdhet handlar bland annat om tillämplad lagstiftning och existerar först då kvinnor och män i praktiken åtnjuter lika rättigheter och delar på makten (Mark 2007, SCB 2012).

Ett metateoretiskt rum

Syftet bakom uppsatsen grundar sig i en önskan om att förstå hur organisationer arbetar med jämställdhet. Denna vilja att förstå ett fenomen återspeglas i den teori och metod som jag funnit användbar för studiens genomförande. Följande citat har varit vägledande för mig i mitt analytiska arbete:

När kontraster och olikheter i tolkningar möts och när olika sociala strukturer bryts mot varandra i ett slags metateoretiskt rum, då sker reflexion. (Thomsson 2010:38)

Teoretiska kategorier är inte gjutna i sten, de är sätt att tänka – olika kategorier stimulerar olika tankar. (Hatch 2006:123)

Teoretiska rum och stimulerade tankar. Citaten ovan förmedlar för min del ett befriande förhållningssätt till teori och dess konsekvenser för forskningen; det behöver inte vara mer komplicerat än så att välja hur vi kan få kunskap om världen. Samtidigt påminns jag av fysiken och teoretikern Karen Barad (2003) om vikten av att ta *etiskt-politiskt ansvar* för min studie och att inte glömma bort att jag som utforskar lämnar avtryck på mitt forskningsobjekt. Här någonstans – mellan en önskan att få springa rakt ut i det okända respektive att noga se var jag sätter fötterna för att på så vis kunna följa samma spår tillbaka – står jag inför mitt studieobjekt.

Ganska snart inser jag dock att jag redan har bestämt mig och att det egentligen bara finns en väg att gå. Präglad som jag är av genusvetenskapens krav på subjektivitet, självreflexivitet och kritik mot "Sanningen" (Haraway 1988, Lykke 2010) antar jag ett poststrukturalistiskt och konstruktivistiskt förhållningssätt till världen och kunskapen om den.

Det finns givetvis risker med detta synsätt. En av dessa risker är att fastna i en bekvämt relativistisk attityd, där varje tänkbar fråga eller problem besvaras med en axelryckning eller/och ett för situationen passande "det beror väl på".⁴ Men jag väljer hellre att ta den risken än att göra anspråk på att berätta sanningen om någonting. Min ambition är istället att utifrån de förutsättningar som just jag besitter tolka det material som jag, i viss mån tillsammans med intervjudeltagarna, har arbetat fram. Centralt för dessa tolkningar, mitt

⁴ En mer komplex version av relativismen går att finna i intersektionell teori (se Crenshaw 1989, Lutz et al 2011). Till skillnad från relativismens oansvariga axelryckning inför problematiska frågeställningar har intersektionaliteten som sin uppgift att söka efter det som skaver och stör och att följa upp detta skavande med ansvarsutkrävande. Likt relativismen tenderar dock intersektionell teori att ständigt föda nya frågor.

medvetet valda sätt att förstå det jag ser och hör, är en viss form av organisationsteori och institutionell teori.

Organisationsstudier eller studier av organisering

Konstruktivismen är epistemologiskt sett intressant för organisationsteorin eftersom den erbjuder ett sätt att utforska organisering. Huvudfrågan utifrån ett konstruktivistiskt perspektiv lyder inte *om*, utan *hur* världen konstrueras (Czarniawska 2005:15). Enligt detta synsätt ligger fokus inte på vilka egenskaper en organisation har, utan hur den konstrueras av dem som organiserar (såväl som av dem som observerar).

Centrala teoretiska perspektiv i min analys hämtar jag från den socialpsykologiskt inriktade organisationsforskaren Karl Weick. Jag presenterar hans idéer med hjälp av en annan organisationsteoretiker; Barbara Czarniawska, vars forskning jag till lika stor del motiverats av i mitt uppsatsarbete.

Karl Weick är en av de teoretiker som banat väg för en ny⁵ form av organisationsstudier genom att betona den mänskliga *organiseringens* betydelse för organisationernas tillblivelse. Weick begreppet *organizing* (1979), som syftar till att rikta fokus mot organisering (processer) snarare än organisationer (objekt). Tanken är att genom att förena verb och substantiv till ett gemensamt uttryck ”fånga det faktum att när vi studerar ’organiserandet’ har vi delvis att göra med redan framgångsrika försök, det vill säga ’organisationer’” (Czarniawska 2005:27).

Ett annat begrepp som förknippas med Weick är *enactment*. Enactmentteorin bygger på en idé om social konstruktion där vissa fenomen, såsom en organisation, förmodas konstrueras i och med att man talar om dem, det vill säga via *talakter* (se ursprungligen Austin 1962). Genom att formulera ett intresse för organisationer och genom att skapa ett språk för att tala om dem förtingligar vi enligt Weick vårt studieobjekt (Czarniawska 2005)

Weicks senare begrepp, *sensemaking* (meningsskapande), beskriver människors ständiga försök att begripliggöra vad en organisation är (Weick 1995). Människor konstruerar ständigt, i sin strävan efter mening och uppfinner därmed hela tiden nya förklaringar till vad som händer dem, menar Weick. Deras tidigare erfarenheter bildar då en ram, eller snarare flera ramar. När de konfronteras med en ny händelse försöker de göra den meningsfull genom att sätta in den i en redan existerande ram. På så vis blir händelserna meningsfyllda och ramen mer omfattande. Om det inte vore för dessa inramningar, påpekar Czarniawska (2005:53),

⁵ Det vill säga ”ny” som i ”modern” i relation till det som då, på 1960-talet, ansågs gammalt och omodernt.

skulle det organisatoriska livet kännas som en lång lista av icke sammanhängande moment. Dessa icke-sammanhängande moment ingår i sin tur i Weicks (1976) teori om *loose coupling* (löskoppling). Weicks tanke här är att den organisatoriska vardagen är uppbyggd av fragmenterade, löst kopplade händelser och handlingar av småprat som inte verkar ha någon särskild betydelse. Löskopplings-teorin bryter mot tidigare klassisk och modern organisationsteori där produktion av varor och tjänster betraktades som ett rullande schema eller som en lång kedja som löpte längs en linjär tidsplan. Weicks teori framhäver de lösa kopplingar, idéer och initiativ som tillsammans bildar schemat eller kedjan. Via *sensemaking* får dessa löskopplade delar, alla ”meningslösa” handlingar, ett logiskt sammanhang.

Institutionell teori

För att nå de mål som sätts upp väljer organisationsmedlemmarna avsiktligt mellan olika medel. På vägen dit fattas beslut och de genomförs. Verksamheter planeras och i det vardagliga arbetet följs just dessa planer. Förändringar planeras på motsvarande sätt och verkställs sedan, utan avvikelser, för att uppnå avsedda resultat. Medan omvärlden påverkas av moden och trender, är organisationen stabil och tar förvisso till sig det samtida, men först efter noggrant övervägande. Därigenom uppnås även de resultat som man tänkt sig. (Eriksson-Zetterquist 2009:5)

Organisationer *är*, organisering *sker*. Från substantiv till verb, så skulle vi kunna förstå utvecklingen från organisationsteori till institutionell teori. Ovan ser vi ett exempel på en institutionell dekonstruktion av organisationsteorins klassiska synsätt på hur organisationer antas uppnå sina mål, formulerad av Ulla Eriksson-Zetterquist, professor i företagsekonomi. Vad Eriksson-Zetterquist vill poängtera med detta citat är det ologiska i idén om organisationen som en rationell aktör. Till skillnad från de traditionella synsätten på organisatorisk förändring där organisationer ses som rationella instrument, utgår institutionell teori från att andra organisationers exempel och tidigare sätt att göra saker på påverkar organisationens möjlighet att förändras (Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011).

Nyinstitutionell teori är en vidareutveckling av institutionell teori på så vis att de delar antagandet att organisation och omgivning påverkar varandra. Nyinstitutionell teori lägger dock större vikt vid de utomstående krafter som organisationerna antas påverkas av (Strannegård & Eriksson-Zetterquist 2011). I uppsatsen utgår jag från det nyinstitutionella

resonemanget som säger att *legitimitetssträvan* och *isomorfism* (likformighet) är centrala pusselbitar i förståelsen av organisationers handlingar.

Om de klassiska och moderna organisationsstudierna såg produktivitet i relation till *effektivitet* som en måttstock för organisationernas överlevnad, så har efterföljande skolor snarare poängterat produktionen av *legitimitet* till förmån för effektivitet (Strannegård & Ericsson-Zetterquist 2011). Med det menas att organisationer idag inte bara värderas efter sin förmåga att vara effektiva avseende produktion av varor och tjänster. Till lika stor del värderas organisationer utifrån normer om hur de bör bete sig.

Av avgörande betydelse för detta legitimitetssträvande resonemang har de amerikanska sociologerna Woody Powell och Paul DiMaggios (1983) teori om *isomorfism* varit. Enligt Powell och DiMaggio påverkas organisationen av tre olika sorters samhällsligt inflytande: juridiskt/politiskt, kulturellt och socialt inflytande. Powell och DiMaggio menar att när trycket att anpassa sig härrör från statliga lagar och regler handlar det om en *tvingande* institutionell påverkan. När påtryckningarna däremot har sin grund i kulturella förväntningar handlar det om *normativ* institutionell påverkan. En önskan om att likna andra framgångsrika organisationer kallar Powell och DiMaggio däremot för en *mimetisk* institutionell påverkan. Mimetisk isomorfism avser likformighet skapad genom att organisationer reagerar på grund av osäkerhet och jämför sig med andra organisationer. Osäkerheten gör att de försöker efterlikna de organisationer som uppfattas som framgångsrika (Hatch 1997).

Handlingsnät

Idén om handlingsnät är en vidareutveckling av nyinstitutionell teori som, enligt Czarniawska; ”utgår ifrån att man på varje plats och tidpunkt kan tala om en ’institutionell ordning’” (2005:29). Enligt teorin om handlingsnät förstås aktörer och organisationer bättre som produkter av, än orsaker till, organisering (Czarniawska 2005). Det är heller inte själva anledningen bakom handlandet som är viktig, utan handlandet i sig och framför allt *upprepadet* av handlingar. Enligt nyinstitutionell teori skapas nämligen institutioner av just repetitiva handlingar. Kedjan kan se ut på ungefär följande vis: Någonting orsakar en handling. Denna handling upprepas och bildar så småningom ett handlingsmönster. Handlingsmönstret tas med tiden för givet och ges en normativ förklaring, varmed en institution har bildats. Det kan alltså, enligt detta synsätt, finnas flera institutioner inom en organisation, samtidigt som en organisation kan liknas vid en institution i stort (Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011, Weick 1979).

Handlingsnät som metod syftar till att fånga in de handlingar som bildar ett processarbete inom en organisation. Czarniawska presenterar tre olika sätt att studera handlingar. För det första kan det göras via observationer, eller så kallade "skuggningar". För en mer omfattande studie hade denna metod varit lämplig. Om observationer inte låter sig göras, eller som ett substitut till observationer, kan man använda sig av intervjuer med berörda personer för att på så vis få berättat för sig vad de har gjort. Det tredje och sista sättet att studera handlingar sker via studier av dokument som beskriver vilka handlingar som ägt rum. Det går på så vis att "spåra" handlingar. För min egen del har jag alltså studerat jämställdhetsarbetets handlingsnät via intervjuer med sakkunniga personer.

Resande idéer och mode

Från Czarniawska kommer ytterligare två tankemodeller som jag använder mig av i uppsatsen. Hennes teorier tillhör den skola som kommit att kallas för *skandinavisk institutionalism*, vars fokus ligger på sambandet mellan förändring och stabilitet (Strannegård & Eriksson-Zetterquist 2011). Czarniawska jämför förändring med mode och menar att organisationers förmåga att ta till sig vissa idéer styrs av idéernas popularitet. Enligt Czarniawska är reformer ett bra exempel på hur organisationer följer olika trender. Reformers kännetecknas av att de innefattar en bättre lösning på något som uppfattas som ett problem inom organisationen (Strannegård & Eriksson-Zetterquist 2011:78). Det behöver inte nödvändigtvis vara något nytt, men det ska uppfattas som att det är så. Ett annat kännetecken för reformer är att de gärna glöms bort.

Reformer är i sin tur inget annat än en idé som, precis som mode, kommer och går vid olika tidpunkter. Tillsammans med Bernward Joerges (1996) uppmärksammande Czarniawska att idéer i form av begrepp, objekt och teknik, i likhet med mode, verkar dyka upp ungefär samtidigt hos olika organisationer för att kvickt anammas och eventuellt lika fort glömmas bort. Idéer reser ständigt runt i den globala världen, menar Czarniawska. Czarniawskas och Joerges teori om resande idéer bygger på *översättningssociologin*. Det vill säga att fenomen och ord inte bara översätts i litterär mening utan att de även måste anpassas till de lokala förutsättningarna för att på riktigt bli en del av organisationen (Strannegård & Eriksson-Zetterquist 2011).

Metodval

Studien fokuserar på anställdas berättelser om organisationers handlingar; varför och på vilket sätt jämställdhetsarbetet enligt dem förankras i organisationen. För att kunna fånga hur organisationernas handlingar sker har jag valt att använda mig av två sorters analysmetoder. Den ena metoden utgörs av *reflexiva intervjuer* och den andra av det nyinstitutionalistiska perspektivet *handlingsnät* (som jag beskrivit ovan). Notera att både reflexiva intervjuer och handlingsnät som perspektiv är i grunden teoretiska analysverktyg. Gemensamt för båda dessa metoder är intresset för den konstruktionsprocess som inkluderar undersökningsobjektet, forskarsubjektet och den sociala kontext som dessa befinner sig inom (Thomsson 2010).

Reflexiva intervjuer

Frågan om syftet ska avgöra metodvalet eller inte är omtvistat. Ofta har det framhållits att metoden bör underordna sig syfte och frågeställningar. Ett annat sätt att se på det är att syfte/frågeställning och metodval har en nära koppling till varandra och till intresseinriktningen hos den som ska göra undersökningen. Det blev för min egen del tydligt att syfte och frågeställningar utvecklades i linje med min önskan att göra tolkande intervjuer.

Eftersom min studie är kvalitativt inriktad på människors upplevelser, tankar, känslor, beteenden och attityder kring fenomenet jämställdhet i organisationer så är det också förståelsegrundad data jag eftersöker. Det jag eftersöker är dock inte de oreflekterade beskrivningar som vem som helst kan få i vilket vardagligt sammanhang som helst. Nej, det jag eftersöker är, som forskaren och organisationskonsulten Heléne Thomsson uttrycker det; ”en *förståelse* av de här vardagliga beskrivningarna (av de vardagliga förståelserna) och tankar eller överväganden kring vad de betyder, innebär, syftar till och kanske bygger på” (2010:30, min kursivering).

Hur gör man då en förståelsegrundad undersökning? Enligt Thomsson krävs det för det första en nyfikenhet och en vilja till att öka förståelsen av någonting som vi redan tidigare visserligen visste en del om, men som vi inte ansåg oss förstå tillräckligt väl. För det andra krävs det, enligt Thomsson, att den som gör undersökningen vågar möta sina fördomar om fenomenet och använda sig av dess hermeneutiska potential, för att slutligen vända och vrida på alla tankar och frågor som uppkommit under och efter intervjuerna. Fördomar kan i den här meningen förstås som förförståelse och behöver alltså inte nödvändigtvis ses som någonting negativt. Vi använder oss av vår förförståelse av världen vare sig vi vill det eller inte för att kunna greppa all ny information som vi möter. I detta förhållningssätt finner jag en

befriande tanke då det innebär att vi alla går genom livet som lärande subjekt. Så är också den här uppsatsen skriven utifrån en avsikt om *lärande* och inte om vetande.

Tillvägagångssätt

Efter att jag hade beslutat att jag skulle ändra mitt syfte till att omfatta en förståelsegrundad analys av organisationers jämställdhetsarbete återstod det att välja *vilka* organisationer som skulle granskas. Eftersom jag funderat en hel del kring utrymmet för kvinnors rättigheter inom det civila samhällets arbete för *mänskliga* rättigheter, bestämde jag mig för att fortsätta på det spåret. För att avgränsa utbudet av organisationer fick alltså mänskliga rättigheter fungera som minsta gemensamma nämnare. Sedan, resonerade jag, kunde organisationerna ha olika infallsvinklar till mänskliga rättigheter, exempelvis barns, kvinnors eller flyktingars och migranternas rättigheter, men huvudtemat skulle vara detsamma.

Utifrån dessa kriterier gjorde jag en sökning på internet där jag vaskade fram tänkbara objekt att studera. Jag formulerade ett informativt brev som jag mailade iväg till samtliga organisationers kundtjänster (se bilaga 1) där jag bad om att få intervjua någon anställd om organisationens (uteblivna) jämställdhetsarbete, samt tillgång till policydokument. Jag vände mig alltså inte till någon specifik person som arbetade med jämställdhetsfrågor utan gav organisationerna i uppdrag att själva utse den eller de personer som de ansåg var mest lämpade att ställa upp på en intervju.

Av tjugosju kontaktade organisationer fick jag positivt svar från tio stycken. Av dessa intervjuade jag sex deltagare på plats i Stockholm, samt en deltagare i Göteborg. Samtliga intervjuer genomfördes på deltagarnas arbetsplatser och pågick i drygt en timme. Intervjuerna i Stockholm gjorde jag utspritt på två dagar, med tre intervjuer under varje dag. Det var inte helt optimalt ur flera synvinklar. Dels krympte tiden för min egen reflektion och återhämtning mellan och efter intervjuerna. Dels tog jag med mig mycket av den stämning och de samtalsämnen som föregående intervjudeltagare rört sig kring till nästa möte, vilket kan ses som både bra och dåligt. En mer optimal situation hade varit en intervju om dagen. Anledningen till att det inte blev så berodde på att jag var angelägen om att hinna träffa alla intervjudeltagarna under den korta tid som jag befann mig i Stockholm.

För att säkerställa någon form av grundkvalitet sammanställde jag en intervjumall med övergripande frågor som kunde riktas till samtliga organisationer. Cirka en vecka innan intervjuerna skulle äga rum mailade jag ut övergripande frågor till alla deltagare (se bilaga 2).

Undantaget var en deltagare i Göteborg som jag hade kontinuerlig kontakt med. Jag ska återkomma till denna lite speciella kontakt under rubriken *etiska omständigheter*.

Empiri

I slutändan består mitt material av sju stycken organisationer av varierande storlek och inriktning. Tre organisationer är statliga och fyra ideella. Gemensamt för samtliga organisationer är att de alla har någon koppling till temat mänskliga rättigheter.

Samtliga intervjudeltagare har lämnat muntligt informerat samtycke före påbörjad intervju. Jag har då informerat om studiens syfte och om etiska riktlinjer såsom hantering av personuppgifter och om möjligheten att när som helst avbryta eller pausa en intervju.

Av hänsyn till intervjudeltagarna har jag valt att fingera namnen. Efter överväganden har jag även valt att anonymisera organisationerna, delvis för att ytterligare skydda intervjudeltagarnas identitet, men också för att på så vis dra fokus från de värderingar som går att koppla till organisationernas mer eller mindre kända varumärken. Intervjudeltagarnas berättelser är givetvis färgade av sina organisationer och det är därför inte uteslutet att läsaren kan härleda rätt person till rätt organisation, men med anonymiseringen försvåras detektivarbetet åtminstone något. Samtidigt har min tanke varit att intervjudeltagarna ska ses som slumpvis utvalda representanter för sina organisationer. Det betyder inte att de *är* sina organisationer i den meningen att övriga medarbetare eller organisationen i stort delar intervjudeltagarens bild av eller åsikter kring organisationen eller jämställdhet och kön i stort. Det betyder däremot, ur mitt perspektiv, att de är en aktiv del av organisationen och att de därmed medverkar till att organisationens jämställdhetsarbete fungerar på det vis som det gör idag. Varje intervjusamtal får stå för den enskilde individens synsätt, vilket på sätt och vis speglar organisationens synsätt. Intervjuerna har fokuserat på organisationernas praktiska jämställdhetsarbete, med betoning på hur och delvis varför de arbetar med jämställdhet. Nedan ger jag en kort beskrivning av organisationerna knutna till intervjudeltagarna.

Statliga organisationer

Myndighet 1 verkar under Socialdepartementet och ansvarar för stora delar av Sveriges offentliga trygghetssystem. Verksamhetsidén går ut på att ge människor inflytande över sin egen livssituation. Arbetet går framför allt ut på att förebygga och säkerställa att sjuka och personer med funktionsnedsättning får sina rättigheter tillgodosedda. En annan viktig

målgrupp utgörs av barn och familjer. Här har jag intervjuat **Helena**, som arbetar som HR-strateg.

Myndighet 2 arbetar på uppdrag av Utrikesdepartementet för att minska fattigdomen i världen, ett arbete som ingår i Sveriges politik för global utveckling, PGU. Myndighetens uppgift är att förmedla bidrag och annan finansiering. Organisationens anställda med sin expertkunskap bistår regeringen med de bedömningar och de underlag den behöver för att kunna utforma och genomföra sin biståndspolitik. Myndigheten medverkar i påverkansarbetet för Sveriges prioriterade frågor inom utvecklingsområdet och för en dialog med andra länder och internationella organisationer. I uppgifterna ingår också att rapportera statistik och sprida information om verksamheten. Jämställdhetsrådgivaren **Stefan** är den person som jag har intervjuat hos Myndighet 2.

Myndighet 3 arbetar under Arbetsmarknadsdepartementet med uppgift att tillvarata europeiska fonder i projekt som arbetar med kompetensutveckling, sysselsättningsåtgärder och integrationsinsatser. Verksamheten syftar till att minska arbetslöshet och utanförskap, att stärka Sveriges långsiktiga kompetensförsörjning och tillväxt och att öka sammanhållningen inom EU. Hos Myndighet 3 intervjuade jag **Elisabeth**. Hon arbetar under titeln nationell samordnare.

Icke-statliga organisationer – NGO:s

Icke-statliga organisationer går internationellt sett under namnet *non-governmental organizations*, NGO:s. NGO:s är ett brett samlingsnamn för alla möjliga former av organisationer, som kan innefatta alltifrån ideella, idébaserade och biståndinriktade organisationer till kommersiella multinationella företag. Min empiri av NGO:s utgår i den här uppsatsen från ideella icke vinstdrivande organisationer. Motsvarande engelskt uttryck för denna organisationsform är *nonprofit organization*, NPO. I Sverige kallas den associationsform som en ideell organisation använder sig av för ideell förening. Då flera av organisationerna refererar till sig själva som NGO:s kommer jag fortsättningsvis i texten använda mig av den beteckningen.

NGO1 är en partipolitiskt, fackligt och religiöst obunden organisation som arbetar med att sprida en kunskapsbaserad och öppen syn på samlevnads- och sexualfrågor. Utgångspunkten för organisationens verksamhet är övertygelsen om sexualitetens och samlevnadens centrala roll för individ och samhälle. Arbetet sker via upplysning, utbildning och opinionsbildning och den rör sig på såväl lokal, som nationell och internationell nivå. Hos NGO1 intervjuade jag HR-chefen **Caroline**.

NGO2 utgör den svenska sektionen av ett internationellt förbund som verkar för kvinnors rättigheter och fred. Arbetet går ut på att föra samman kvinnor som motsätter sig krig, våld, exploatering och alla former av diskriminering och förtryck och som förenar sig i en önskan att åstadkomma fred grundat på ekonomisk och social rättvisa för alla. Målet är en ekonomisk och social världsordning, som bygger på frånvaro av våld, erkännande av ett pluralistiskt samhälle, respekt för grundläggande mänskliga rättigheter och insikt om att det inte kan bli fred och säkerhet för någon om inte världen är jämlik och jämställd. NGO2 står på demokratisk grund och är partipolitiskt obunden samt religiöst neutral. Här intervjuade jag föreningens generalsekreterare, **Emma**.

NGO3 är en politiskt och religiöst obunden biståndsorganisation som arbetar för att minska fattigdomen och främja respekten för mänskliga rättigheter. Organisationen arbetar i ett specifikt land med utbildning, hälsa och vård, landsbygdsutveckling och rehabilitering. Verksamheten riktar sig mot samhällsskiktets mest utsatta grupper: kvinnor, barn och individer med olika former av funktionsnedsättning på den fattiga landbygden. Ledorden för organisationens arbete internationellt och nationellt är engagemang, uthållighet och kunskap. Genusfrågor och mänskliga rättigheter beskrivs som det övergripande arbetet för organisationen. Hos NGO3 intervjuade jag HR-assistenten **Anna**.

NGO4 är den största av de fyra ideella organisationerna och även den NGO som arbetar med den bredaste inriktningen: mänskliga rättigheter i sin helhet. Organisationens mål är att alla människor ska tillgodose sina mänskliga rättigheter. Arbetet går ut på att utreda och dokumentera människorättskränkningar, sprida information, samt driva opinion för att stoppa kränkningarna. NGO4 är religiöst, statligt och partipolitiskt obundet. Kampanjsamordnaren **Susanne** var den som jag intervjuade här.

Etiska omständigheter

Som bakgrund till studien vill jag nämna två omständigheter som på olika sätt kan tänkas påverka studiens resultat. Det rör sig om hur min urvalsprocess av organisationer samt intervjudeltagare har gått till.

Den första etiska omständigheten gäller Susanne och NGO4. Jag har i flera år varit aktiv inom olika lokalgrupper hos NGO4. Jag känner också Susanne sedan tidigare då jag praktiserat på samma sektion som Susanne arbetar. Till skillnad från övriga organisationer har jag alltså en djupare förståelse för NGO4:s jämställdhetsarbete. Nu anser jag inte att denna omständighet gav någon större effekt på intervjun eftersom jag följde samma frågeformulär

som med de övriga organisationerna, men jag vill ändå nämna det här för att radera alla potentiella tankar om objektivitet.

Den andra etiska omständigheten rör att två av de ideella organisationerna, NGO1 och NGO3, får statligt bidrag från en av de myndigheter som finns med i uppsatsen, Myndighet 2. Även NGO2 tar indirekt emot bidrag från denna myndighet, samt från en paraplyorganisation och från ytterligare en myndighet. Tre av fyra NGO:s i denna uppsats är alltså beroende av statlig finansiering. Av detta kan vi rimligtvis anta att det ekonomiska stödet radikalt påverkar organisationernas handlingsutrymme. På ett sätt möjliggör alltså staten organisationernas jämställdhetsarbete. Men på samma gång kan det även begränsa arbetet genom att kräva måluppfyllelser och åtgärder på andra prioriterade områden, vid sidan om jämställdhetsarbetet. Samtidigt ger det paradoxalt nog en ökad frihet till organisationerna då de inte på samma sätt behöver förlita sig på en stabil och givmild medlemskår. En följd av det kan i sin tur vara att organisationen inte alltid utgår från medlemmarnas vilja utan arbetar med ett uppifrån-och-ned-perspektiv. Om det är av ondo eller av godo för organisationens egna förhållningssätt till jämställdhetsarbetet fördjupar jag mig inte i, men det kan i vilket fall vara bra att ha i åtanke när vi nu ger oss in i analysen.

3. Analys

I min analys av intervjumaterialet utgår jag från Czarniawska (med Joerges 1996, 2005) teori om resande idéer. Med hjälp av intervjudeltagarnas berättelser går jag igenom hur idén om jämställdhet landar i organisationerna, för att därefter materialiseras och stabiliseras. Andra centrala delar i Czarniawskas organisationsteori som jag använder mig av är *mode*, *översättning* och *handlingsnät* (se teoridelen, sid. 15). I analysen resonerar jag även utifrån en del av Weicks begrepp; *organizing*, *sensemaking*, *loose coupling* och *enactment* (se sid. 12 för närmare redogörelse). Min metod för de reflexiva intervjuerna går ut på att ställa materialen mot varandra på olika sätt för att på så vis kunna granska det ur flera olika vinklar. Resultatet blir på så vis en slags dialog mellan de personer som deltar i studien.

3.1 En idé landar

I följande avsnitt diskuterar jag hur kollektiva handlingar kan begripliggöras utifrån två olika organisationsteoretiska modeller: *diffusionsmodellen* och *översättningsmodellen*, för att därefter visa exempel på hur översättningar kan gå till rent konkret. Jag argumenterar sedan för värdet i att definiera för sig själv och andra varför organisationen ska arbeta med

jämställdhet, för att därpå föra en dialog kring de motiv jag uppmärksammat i analysen. Slutligen diskuterar jag intervjudeltagarnas förhållningssätt till externt kontra internt jämställdhetsarbete.

Översättning respektive diffusion

Att begripa en kollektiv handling i en social praktik kan i princip göras utifrån två olika modeller (Czarniawska 2005, Gerrbo 2012). Den modell som jag använder mig av i analysen går under namnet *översättningsmodellen*. Den andra modellen, som kan härledas till klassisk organisationsteori, går under benämningen *diffusionsmodellen*. Diffusionsmodellen fokuserar i första hand på organisationers beslutsfattande och i andra hand på handlingar. Teorin går kortfattat ut på att organisationer antas göra förnuftsbaseade val som de därefter utför på ett genomtänkt sätt. Det är *ledningen* som styr, kontrollerar och utvärderar arbetsprocessen (Eriksson-Zetterquist 2009, Gerrbo 2012).

Översättningsmodellen tar, i motsats till diffusionsmodellen, sin början i själva handlingen och fokuserar inte nämnvärt på beslutsfattandet (Czarniawska 1996, 2005). Tanken är att organisationer till lika stor del styrs av *impulser* utifrån och in/nedifrån och upp, som av beslut inifrån och ut/uppifrån och ned. Enligt översättningsmodellen kan mycket av de impulser som styr organisationers handlande inte förklaras utifrån ett linjärt beslutsfattande system (Gerrbo 2012). Impulsiva idéer kan heller inte behandlas på samma vis som en order uppifrån ledningen. En order är laddad med auktoritativ makt och *ska* därmed utföras. En idé däremot, saknar tillförd makt och behöver därför översättas (Gerrbo 2012). Med det menas att för att en idé ska tränga in i en organisation krävs det att människor anpassar och kontextualiserar idén till just deras specifika sammanhang (Czarniawska 2005).

När idén om jämställdhet landar börjar således arbetet med att översätta idén till något som den specifika verksamheten kan förstå och arbeta med. Det kan handla om översättning i ordets sanna bemärkelse, exempelvis från engelska till svenska. Det kan även handla om översättning från formellt till informellt språk, exempelvis från akademi till populärvetenskap. Översättning kan också betyda att krympa eller att bredda idén till vad som passar verksamheten bäst. Nedan följer två exempel från NGO2 på hur en översättning kan göras.

Emma: Vi har en väldigt akademisk ansats i allt vi gör, som inte alltid är välkomnande. [...] Har man läst Butler och Cynthia Enloe och några sådana, då förstår man precis vad vi är ute efter. Men att ta hela steget från feministisk analys

till försvarspolitik till... det blir lätt ganska akademiskt samtidigt som det är ganska enkelt: konflikter drabbar män och kvinnor olika.

Emma: [V]i [har] en strategisk plan som antas på global nivå vart fjärde år som vi sedan uttolkar till varje kongressperiod. Och vi har en tvåårig kongressperiod. Så vi tar en svensk uttolkning av den [globala planen] som vi sedan gör en verksamhetsplan utifrån, som vi arbetar utifrån här. Så det är från en global nivå till nationell beslutsfattande nivå till styrelsen som antar en lite mer handfast verksamhetsplan.

Här beskriver Emma två idéer som översatts på olika vis. Den första idén rör sig mellan ett akademiskt och ett populärvetenskapligt rum. Enligt Emma kan ett akademiskt språkbruk uppfattas som ovälkomnande och icke-tillgängligt. Ett språkbruk som saknar kunskapsmässigt djup kan däremot ses som ointressant eller tömt på status. Beroende på språkbruk kan en idé således lyftas fram som antingen komplicerad eller enkel. Utan översättning blir idén otillgänglig och därmed obrukbar för vissa.

I det andra citatet beskriver Emma hur en idé uttolkas och anpassas från global till lokal nivå. Idén *glokaliseras*, för att tala med Czarniawska (2005:113). Prova att byta ut ”uttolkas” mot ”översätts” i Emmas tal så blir det tydligt att det är just vad NGO2 sysslar med. För att organisationen ska kunna göra ett bra jobb måste de översätta den globala strategin till något som går i linje med den svenska nationella och politiska kontexten. I mina ögon liknar den översättningsprocess som Emma beskriver (från global till nationell beslutsfattande nivå till styrelsens bearbetning på en konkret verksamhetsplan) mallen för hur implementeringar sker på politisk nivå. När jag liknar styrelsen vid en riksdag som förbereder besluten medan organisationen verkställer dem instämmer Emma; ”ja, precis lite så, som vanlig hederlig traditionell föreningsanda”.

En av de skillnader som jag kan utläsa mellan en statlig och ideell organisations översättnings- och beslutsfattande process är att beslutprocessen förkortas betydligt hos en mindre organisation, medan den i en myndighet, med alla dess kontrollinstanser, tenderar att röra sig mycket långsamt. Det märks inte minst i intervjudeltagarnas berättelser om hur översättningen av en idé kan gå till. Medan intervjudeltagarna från de ideella organisationerna presenterar bakgrunden till hur en idé översätts med några få meningar tar det närmare halva intervjun för intervjudeltagarna från de statliga organisationerna att redogöra för detsamma. Det beror troligtvis på att myndigheter som regel arbetar närmare diffusionsmodellen än

översättningsmodellen (Czarniawska 2005). För jämförelsens skull vill jag återge Stefans inledande redogörelse för jämställdhetsdirektivets utformning hos Myndighet 2:

Den regering som vi har nu, när de kom till makten, då sa de såhär: vi vill ha tydlighet i vad vi ska göra och vad vi prioriterar. Så fastslog de tre tematiska prioriteringar som ska genomsyra allt biståndsarbete. Då var det precis demokrati, mänskliga rättigheter, jämställdhet och kvinnors roll i utveckling och miljö och klimat. Så det är ju en form av tolkning av de tre tematiska prioriteringarna som gör att vi skaffar fyra verksföreträdare; tre verksföreträdare inom de områdena och så ytterligare en då inom hälsa och SRHR. Så vi har ju tolkat regeringen. Det är så det funkar.

På frågan om hur en sådan tolkning går till får jag ett utförligt svar som jag på grund av utrymmesskäl inte kan publicera i dess helhet. Sammanfattningsvis förstår jag det som att idén om hur strategin för jämställdhetsarbetet ska utformas reser fram och tillbaka mellan olika aktörer i diverse skrivningar, möten, konferenser, telefonsamtal och så vidare. Därmed inte sagt att det inte är tydligt varifrån idén kommer⁶. De aktörer som Stefan nämner är naturligtvis viktiga på olika vis. Utrikesdepartementet spelar givetvis en stor roll som såväl uppdragsgivare, chef och ”domare” i spelet, men där finns även en påstridig intressegrupp som värnar om att få med just sina idéer i de resultatförslag som Myndighet 2 arbetar fram utifrån de ingångsvärden som regeringen gett organisationen. Därefter arrangerar Myndighet 2 en *strategiresa*. Då åker en grupp från berörd avdelning till ambassaden i det land biståndsarbetet gäller och jobbar tillsammans med ambassaden, det civila samhället, regeringen och övriga lokala aktörer i en vecka. Stefan berättar vidare:

Sedan har ambassaden ett ansvar att ta fram ett första förslag med ett stöd från oss rådgivare här hemma då bland annat jag som jämställdhetsrådgivare är med och stödjer [...] och sedan kommer det in till oss [...] Då tar vi [ansvarig avdelning på huvudkontoret] vidare... ger lite synpunkter, kanske föreslår vissa ändringar. Så får de göra ett andra utkast och sen kommer det in till oss igen och då är det vi som har ansvaret för att färdigställa det. Sedan ska det gå till generaldirektören. Det ska vara på kvalitetsgranskning och sådär men i slutändan skickar generaldirektören in ett

⁶ Prioriteringen om jämställdhet i utvecklingsarbetet kommer från regeringen. Se Biståndspolitisk plattform (UD, 2014).

förslag som är Myndighet 2:s förslag på hur en resultatsstrategi skulle kunna se ut till UD. Sedan tar de över processen. Sedan är det helt och hållet deras process.

Agnes: Okej.

Stefan: Och då jobbar de och det är ju politiska prioriteringar. Ibland håller de inte med om vad vi tycker. Ibland måste de stärka vissa saker. Sedan är det ju en konsultation med andra departement och inom UD med deras prioriteringar [...] I slutändan så tar regeringen ett beslut på en resultatsstrategi. Så det är processen.

Så som Stefan uttrycker sig blir det tydligt att beslutskedjan hos Myndighet 2 inkluderar en mängd olika aktörer. För att återknyta till Weick (1979) och Czarniawska (2005) så är det dock inte vem eller var idén kommer ifrån som är intressant utan snarare vad idén gör med aktörerna. På Emmas beskrivning låter det som att idén med lätthet hittar sin egen väg uppifrån och ned och delvis upp och ned igen, medan Stefans berättelse vittnar om en idé som fördelas ut från högsta ledningen och som därefter blir rundskickad och testad på alla möjliga sätt tills den slutligen tas om hand om och kontrolleras av ledningen igen.⁷ Att på detta sätt låta idén vandra runt i verksamheten och ”hälsa” på berörda parter kan vara ett sätt att få den att landa. Det är också, som påpekats från exempelvis Boman et al (2013:41), en förutsättning för fungerande jämställdhetsarbete att hela kedjan från nationell/politisk nivå till lokal nivå hålls samman. Genom att säkerställa att alla aktörer vet om att idén har landat kan grunden för förändringsarbetet sägas vara gjuten.

Varför ska vi förändra oss?

Ett annat viktigt led i översättningen handlar om att motivera för sig själv och andra varför idén är värd att satsa på. Varför ska vi förändra oss? Om man jämför idéer med mode, som Czarniawska gör, kan vi se att vissa idéer verkligen tjuvar oss, medan andra inte är lika lätta att ta till sig. Modet styr valet av det som uppmärksammas, eftersom det vore omöjligt att uppmärksamma allt på en och samma gång (Czarniawska 2005:118). Vissa idéer återkommer med jämna mellanrum. Tanken om människors lika värde och rättigheter är exempelvis ingen ny företeelse. Frågan är därför hur idéer av det slaget tillåts glömmas bort eller ignoreras.

⁷ Jag vill poängtera att denna del av förändringsarbetet hos Myndighet 2 (samt hos NGO2) utförs under en begränsad tidsperiod och att det huvudsakliga arbetet består i att arbeta med strategin. Det jag beskrivit ovan är alltså den inledande fasen till det praktiska jämställdhetsarbetet.

Enligt Czarniawska (1996, 2005) beror det på att de till slut tappar i popularitet. De blir helt enkelt omoderna och glöms lika fort som de ivrigt anammades.

Med detta sagt är det något enklare att förstå hur det kan komma sig att vissa organisationer inte har något direkt svar på varför de arbetar med jämställdhet. Vissa minns knappt varifrån direktivet eller idén kom till att börja arbeta med jämställdhet. Motiveringen bakom jämställdhetsarbetet kan istället göras i efterhand för att skänka mening till arbetet (Weick 1995). Men oavsett om det är ett medvetet val eller inte att börja arbeta praktiskt med jämställdhet så är det, som jämställdhetskonsult Eva Mark (2007) betonar, viktigt att definiera både för sig själv och andra varför organisationen ska arbeta med jämställdhet, för att på så vis kunna leda arbetet i en tydlig riktning. Nedan presenterar jag samtliga intervjudeltagares direkta eller indirekta svar på frågan om varför de arbetar med jämställdhet för att därefter redogöra för de perspektiv på jämställdhet som jag har noterat i analysen.

Susanne, NGO4: Ja mitt synsätt är att jämställdhet i allra högsta grad är en rättighetsfråga. Och vi är en människorättsorganisation så att det finns många skäl att titta på olika delar av vår verksamhet. Ska vi kunna vara en global, relevant, kraftfull människorättsorganisation, då måste vi ha klart för oss vad kön spelar för roll i detta.

Elisabeth, Myndighet 3: [F]ör mig är det nog väldigt mycket såhär att för att du utifrån olika kön får olika förutsättningar.

Caroline, NGO1: [D]et är nog mer tron på att det är bra. För allt möjligt. Ja, jag ser det internt då för det är de anställda som är mitt ansvar. Alltså det är bra för arbetsresultatet, kvaliteten i det och bredden. Det är bra för arbetsklimatet, den psykosociala hälsan, trivseln... det finns bara fördelar. Så tror jag att alla tänker med jämställdhetsarbetet utåt, att det finns bara vinster.

Anna, NGO3: [D]els så är det ju det jag berättade att vi jobbar med det i [specifikt land] och därför är det jätteviktigt att det genomsyrar hela organisationen. Sedan för mig och för alla så är det bara så himla självklart. Jag har svårt att berätta något annat om det, men det känns viktigt. Det känns självklart att man ska göra det. Och det gäller inte bara kön utan även alla diskrimineringsgrunderna.

Emma, NGO2: För oss är det ganska uppenbart att [granska] vad man gör för statsbudgetsprioriteringar ur ett jämställdhetsperspektiv och vad som gör folk mer säkra. Vad handlar om kvinnors säkerhet? Vad handlar om någon slags påhittad säkerhet? Vi har med oss det perspektivet i allt vi gör för att det är utgångspunkten för att vi över huvud taget finns, att vi gör den kopplingen som väldigt få andra gör. Det låter kanske jättestort och flummigt, men vi har inte [tänkt att] 'nu ska vi ha ett jämställdhetsfokus här eller en strategi' eftersom det är vårt mervärde. Det är anledningen till att vi finns över huvud taget.

Helena, Myndighet 1: [V]i är en del utav samhället såklart och vi ska föregå med gott exempel.

Stefan, Myndighet 2: [D]et är en mänsklig rättighet. Det är jättesammankopplat [...] Generellt ska vi ha ett rättighetsperspektiv när vi jobbar med bistånd.

Av intervjudeltagarnas svar läser jag ut åtminstone tre perspektiv. Det första perspektivet betonar jämställdhet som en *mänsklig rättighet*. Det andra perspektivet bygger vidare på (talet om) jämställdhet som en mänsklig rättighet i och med att det ser på jämställdhet som en *självklarhet*. Det tredje perspektivet betonar jämställdhetens effekter utifrån *kvalitet*. Beroende på vilken utgångspunkt organisationen har i förhållande till jämställdhet leder det till olika praktiska konsekvenser. I det närmaste utvecklar jag min analys av motiven bakom jämställdhetsarbetet.

Jämställdhet är en mänsklig rättighet

I talet om jämställdhet som en mänsklig rättighet ligger en syn på jämställdhetsarbete som ett *demokratiskt* arbete som söker stärka mänskliga värden och jämlika förhållanden för alla människor (Mark 2007). Rätten till lika lön för likvärdigt arbete, ekonomisk självständighet, inflytande på samhället och att vara fri från våld är några centrala frågor som jämställdhetsarbetet vill främja. Om man på detta vis betraktar jämställdhetsarbete som ett demokratiskt arbete får det till följd att det, oavsett om det bär på några nyttoaspekter eller ej, är något organisationer måste arbeta kontinuerligt med för att uppfattas som en legitima. Susannes berättelse om jämställdhetsarbetet utifrån det omgivande samhällets uppfattning om organisationen som en *relevant* aktör är ett exempel på ett legitimitetssträvande argument.

Man skulle kunna utläsa rättighetsaspekten som ett svar på talet om jämställdhet som en självklarhet, i bemärkelsen att jämställdhet som en rättighet *bör* vara en självklarhet. Det är så jag förstår exempelvis Emmas tal om jämställdhetsarbetet utifrån att det är organisationens mervärde, det vill säga anledningen till att organisationen över huvud taget finns till. Ur den synvinkeln är rättigheter en självklarhet att *jobba för*. Ett sådant perspektiv erbjuder läsaren en aning om att det finns svårigheter att ta itu med på vägen mot det som förhoppningsvis kan komma att bli en självklarhet. Jag menar att det inbegriper en rörlighet i synen på jämställdhet som något föränderligt, som något som kan komma att utvecklas åt olika håll. Till sist vill jag lyfta tanken om att det heller inte är så märkligt att de organisationer som verkar utifrån FN:s deklaration om mänskliga rättigheter och kvinnokonventionen betonar just rättighetsaspekten på frågan om varför jämställdhetsarbete är nödvändigt. Det knyter åter igen an till organisationens legitimitet.

Jämställdhet är en självklarhet

Vad gäller det andra perspektivet: jämställdhet som en självklarhet, vill jag poängtera att Anna, Caroline och delvis Helena, som talar utifrån detta perspektiv, riktar fokus inåt mot organisationen. Det vill säga; de tolkar mina frågor om jämställdhetsarbete utifrån sina professioner inom HR-området, där utgångspunkten är en jämställd *arbetsplats* (undantaget Helena, som jag ska återkomma till längre fram). Det förklarar bland annat varför Anna och Caroline anser det svårt att över huvud taget motivera varför jämställdhetsarbetet behövs.

Den könsuppdelade statistiken från Annas och Carolines arbetsplatser visar att det knappast kan bli bättre än vad det redan är, åtminstone vad gäller den kvantitativa aspekten. Med hur är det med det kvalitativa jämställdhetsarbetet, ser det lika bra ut på den punkten? Och vad är egentligen skillnaden? För jämställdhetsexperten Eva Mark innebär jämställdhet ur ett kvalitativt perspektiv ”att kvinnors och mäns livsvillkor, kunskaper och erfarenheter påverkar normeringen av olika områden i samhället” (2007:15). Ett kvalitativt jämställdhetsarbete analyserar kritiskt organisationens innehåll ur olika genus- och jämställdhetsperspektiv. Ett kvantitativt arbete, däremot, utgår enligt Mark i praktiken ofta från gällande normer och värderingar (på arbetsplatsen och i samhället i stort). Om arbetsplatsen då präglas av en maktordning som gynnar män väger inte den kvantitativa jämställdhetsaspekten särskilt tungt. Men om normer och värderingar på arbetsplatsen är genomsyrade av en gemensam, ”självklar” strävan efter jämställdhet kan det bli svårt att motivera varför jämställdhetsarbete över huvud taget är nödvändigt.

Som normkritisk genusvetare är det nästintill snopet att intervjua en organisation vars interna jämställdhetsarbete fungerar ”felfritt”. Problemet med ett samtalsämne som anses självklart är att det inte finns så mycket att säga om det. Därmed faller samtalsämnet mellan mig och intervjudeltagarna ganska platt till marken. Svårigheten med studier av välfungerande organisationer är, som Czarniawska och Sévon (1996) har beskrivit det, att upptäcka existerande organiseringsmönster. Normer är mycket lättare att upptäcka när förändringar uppstår, menar Czarniawska och Sévon. Ett annat sätt att avslöja normer är dock att lyssna på tystnaden, alltså på det som *inte* påkallar någon uppmärksamhet. Det är inte fullt så vanligt inom genusforskningen att studera de organisationer som har ett fungerande jämställdhetsarbete. Tvärtom är det ofta de organisationer vars praktiska jämställdhetsarbete inte lever upp till målen som hamnar under lupp (se Cockburn 1991, Pincus 1997, Wahl et al 2001, Ahmed 2012). Och med all rätt; det ska ifrågasättas varför organisationer inte arbetar för kvinnors och mäns lika villkor. Men det är också viktigt att uppmärksamma de organisationer som gör ett ambitiöst jobb. För att övriga organisationer ska vilja arbeta med jämställdhet krävs det att det finns goda exempel att följa.

Jämställdhet genererar kvalitet

Det tredje perspektivet gäller jämställdhet ur en kvalitetssynpunkt. Här är motivet bakom arbetet med jämställdhet att det förväntas generera bättre kvalitet till organisationen i stort. Att tillskriva något kvalitet innebär att man ger uttryck för en värdering, att man skattar värdet hos någonting. I den organisatoriska kontexten är det ofta det som produceras (varor eller tjänster) i organisationen som ska kvalitetsutvecklas. Men det kan också vara så att jämställdhetsarbetet anses gynna arbetsprocessen mellan de anställda. Att vara ”en kraftfull människorättsorganisation”, som Susanne uttrycker det, kan eventuellt härledas till tanken om jämställdhet ur en kvalitetssynpunkt. För att verka med kraft behöver organisationens arbetsprocess hålla god kvalitet.

Caroline är den intervjudeltagare som jag uppfattar talar tydligast om jämställdhet ur ett kvalitetsperspektiv. I hennes tal om jämställdhet utläser jag en slags dominoeffekt, där allt och alla som kommer i kontakt med jämställdhet ser ut att utvecklas till det bättre, vare sig det gäller den externa eller den interna verksamheten. Jag förstår på så vis Carolines tal om *vinster* som helt och hållet icke-monetära, mer som en gåva än som kapital. Kvalitet ska i det här sammanhanget inte blandas samman med lönsamhet, då det senare begreppet har en tydligare koppling till just monetära värden (Mark 2007).

Även Helena från Myndighet 1 belyser organisationens likabehandlingsarbete utifrån ett kvalitetsförbättrande perspektiv. Myndighet 1 arbetar utifrån Leans princip⁸, som Helena beskriver på följande vis:

Det handlar om att hela tiden se över det man gör och hitta vinster, alltså vinster i det lilla eller det större. [...] Vi har tagit det som en filosofi att vi hela tiden kan förbättras och vi måste öppna upp och tycka att det är bra. När vi ser någonting som inte fungerar så är det ganska bra för då ser vi det, då kan vi förbättra det.

Även om Helena betonar att kvalitetsförbättringarna inte görs utifrån ett vinstdrivande monetärt intresse, så anser jag att man kan ta med i beräkningen att en statlig organisation i Myndighet 1:s storlek, som dagligen betalar ut miljontals kronor också har en ekonomisk skyldighet gentemot staten att se till att pengarna används på rätt sätt. Om man skrapar lite på ytan på kvalitetsperspektivet så kan det *även* visa sig bära på en vision om eller en strategi för god ekonomisk rullans för det svenska välfärdssamhället. Jämställdhet ur ett kvalitetsperspektiv behöver för den sakens skull inte konkurrera med jämställdhet ur ett demokratiskt perspektiv. Båda perspektiven behövs för att driva jämställdhetsarbetet framåt.

En annan bärande idé hos kvalitetsmotivet, som inte syns i ovanstående citat men som jag ska visa exempel på längre fram, är den om två kön som förväntas komplettera (och begära) varandra (Butler 1999, Dahl 2005, Mark 2007) för att på så vis skapa *dubbelt* så god kvalitet på produktionen. Det argumentet uttrycks aldrig hos intervjudeltagarna, även om det ibland höjs röster för att rekrytera mångfaldsorienterat. Istället är det, som jag ser det, ett demokratiskt ideal om lika rättigheter och möjligheter för alla som bygger grunden för samtliga organisationers jämställdhetsarbete.

Teoretiskt bagage

Andra betydelser som jag läser i intervjudeltagarnas berättelser är att motivet bakom jämställdhetsarbetet kan härledas dels till jämställdhet som ett *kunskapsområde*, dels som en *attityd* eller en *värdering*. Att se på och tala om jämställdhet som ett kunskapsområde omfattar en förståelse för hur jämställdhet och ojämställdhet skapas och upprätthålls. Det betonar *kollektivt* handlande, normer och institutioner. Jämställdhet i attityder och värderingar

⁸ Lean Production: resurssnål och tidseffektiv produktionsmetod, utformad i Japan på 1950-talet inom Toyota Production System för att öka produktionseffektiviteten. Se www.ne.se/lean-production [2014-05-24]

däremot kan vara ytterst *individuell* och behöver inte inbegripa någon form av jämställdhetsteoretiskt bagage. Men bagage bär vi såklart allihop på – oavsett om det är jämställdhetsteoretiskt eller ej. Med bagage syftar jag på den förförståelse (Ahmed 2007b, Thomsson 2010:41) eller den teori (Mark 2007:9) som vi hittills i livet utvecklat och förhåller oss till när vi möter nya situationer. Med i bagaget finns, för det mesta, en antingen väl genomtänkt eller kanske tvärtom en mycket suddig bild av hur ”det goda samhället” bör se ut, styras och organiseras (Roberts & Sutch 2007).

Utifrån olika politiska ideologier får begrepp som jämställdhet och kön/genus olika praktiska konsekvenser. I analysen tycker jag mig se en lutning åt liberalismen inom flera organisationer som betonar individens friheter och rättigheter, medan de organisationer som förespråkar kollektivt ägande drar mer åt det socialistiska hållet. Beroende på bakomliggande politiska ideologier (vilka i sin tur kan hänga samman med organisationskulturer) hanterar organisationer jämställdhetsfrågan på skilda sätt. Som ett exempel kan vi jämföra NGO2 med Myndighet 1.

Den första är en liten kvinnodominerad organisation som har anslutit sig till idén om att kvinnor som grupp⁹ systematiskt missgynnas av en patriarkal maktordning. NGO2 har utifrån sitt teoretiska bagage utarbetat en feministisk jämställdhetsstrategi som matchar just deras organisation. En sådan strategi passar troligtvis inte Myndighet 1, som är en stor och byråkratiskt styrd myndighet. Myndighet 1 arbetar till skillnad från NGO2 i första hand individanpassat, eftersom de enligt sin strategi har uttalade riktlinjer om att kön *inte* ska spela någon roll för det arbete som utförs. Deras strategi går tvärtom ut på att behandla alla lika. Det går att välja att arbeta med att behandla kvinnor och män lika eller olika beroende på vilket resultat man vill uppnå; exempelvis jämn könsfördelning eller förändrade maktförhållanden. Det som fungerar hos en organisation fungerar inte nödvändigtvis lika bra för en annan.

Statligt respektive ideellt

Sist men inte minst vill jag uppmärksamma några paralleller mellan statliga kontra icke-statliga organisationers motiv till praktiskt jämställdhetsarbete. Den tydligaste skillnaden ligger troligtvis i de lagstadgade krav på att främja och bedriva de jämställdhetspolitiska målen som myndigheterna är bundna att följa, såväl internt som externt. Samtliga tre myndigheter i studien arbetar med jämställdhetsintegrering som strategi. Vad gäller de ideella

⁹ Gruppen kvinnor kan sinsemellan se mycket olika ut beroende på exempelvis klass, sexuell läggning, ras, religiös tillhörighet och funktionalitet.

organisationerna är det enbart en av fyra som gör det, nämligen NGO4. NGO2 och NGO3 har färre än 25 anställda på arbetsplatsen och behöver därmed inte upprätta en jämställdhetsplan, men NGO3 har ändå prioriterat att utforma en likabehandlingsplan.

En annan skillnad i motivet bakom jämställdhetsarbetet ligger i organisationens arbetsområden och den målgrupp som den vänder sig till. Susanne på NGO4, som är den enda av de ideella organisationerna som arbetar med jämställdhetsintegrering tror att det är svårare för en NGO att jämställdhetsintegrera sin verksamhet eftersom den inte tillhandahåller service till samhällsmedborgarna på samma sätt som en myndighet.

Susanne: För en idébaserad organisation så är det på ett sätt lite svårare. Därför att det är ju inte riktigt så att vi tillhandahåller en service och har kunder som vi möjligen skulle kunna diskriminera utifrån kön. Men vi har medlemmar...

Att fundera på sin målgrupp, vem eller vilka som organisationen kommer i kontakt med och hur den målgruppen bemöts, kan vara en del i jämställdhetsarbetet. Brukarperspektivet behöver inte nödvändigtvis tas i beaktande i en jämställdhetsplan eftersom den främst rör organisationens medarbetare. NGO4 har inga kunder eller brukare, men de har medlemmar, som Susanne säger. Att jämställdhetsintegrera innebär därmed för NGO4 att fundera över könsperspektiv i bemötandet av medlemmarna och att hitta verktyg för att se till att alla medlemmar får delta på lika villkor oavsett kön.

Jämställdhetsarbete externt och internt

Under intervjuernas gång skulle det visa sig att flera av organisationerna gjorde stor åtskillnad mellan internt och externt jämställdhetsarbete och att de utifrån sina yrkestitlar ansåg sig kunna svara på frågor som enbart rörde deras profession. Vissa hade tolkat mitt informativa mail med frågor om varför och hur jämställdhet görs eller inte görs strikt utifrån deras verksamhetsområde. Andra såg inga problem i att dra paralleller inifrån och ut eller vice versa, om hur jämställdhet integrerades i hela organisationen, internt som externt.

Det här blev en stötesten som uppstod i samband med att jag i min vistelse i Stockholm gick från en organisation till en annan och så att säga tog med mig den stämning och det samtal som hade präglat föregående intervju till nästkommande. Detta är eventuellt något som jag borde ha tagit i beaktandet och definierat tydligare för mig själv i mitt syfte, att jag ville undersöka internt *eller* externt jämställdhetsarbete, för att på så vis ytterligare kunna styra

intervjun. Samtidigt är det värt att notera att jag inte kunnat se något tydligt mönster i varför vissa intervjudeltagare inte vill eller kan se något samband mellan internt och externt jämställdhetsarbete, medan andra menar att det är likvärdigt. För att illustrera problematiken följer nedan några exempel på intervjudeltagarnas olika infallsvinklar på temat.

De första två exemplen kommer från Helena och Stefan som båda arbetar på myndigheter, men med olika befattningar. Helena, som framför allt arbetar med den interna verksamheten, beskriver organisationens nära samarbete med de externa delarna som en klar fördel i jämställdhetsarbetet. Stefan som är jämställdhetsrådgivare och alltså arbetar med den externa verksamheten, har däremot ingen direkt kontakt med den interna verksamheten och ser det som två helt separata områden.

Helena: [J]ag samarbetar och vi har vår policy och våra aktiviteter tillsammans med den personen eller de personerna som ansvarar för det externa likabehandlingsarbetet [...] Det har vi gjort här sedan 2010 för det är samma sak vi pratar om. Vi kan inte gå den ena vägen där externt mot kunder och inte göra det internt. Och det vi lär oss internt ska vi såklart prata med kunden om.

Stefan: [J]ag jobbar ju med jämställdhet men jag jobbar med jämställdhet och genomslaget i vår verksamhet i fält. I övrigt, då har vi en personalavdelning som möjligen skulle kunna säga något om vårt interna jämställdhetsarbete. Jag kan säga så här att det är väl inte jätte... vi har väl... jag är inte helt säker på att vi har en jämställdhetsplan till exempel. Mångfaldsplan har vi haft och där ingår jämställdhet, men det är inte särskilt aktivt.

Hur ser det då ut i den ideella organisationsbranschen? Min förförståelse säger mig att det finns ett närmare samarbete här mellan olika yrkesgrupper, kanske på grund av att perspektivet ofta inte kommer riktat uppifrån utan nedifrån, det vill säga från medlemmarna. Även här visar sig dock perspektiven skifta. Enligt min uppfattning beror det främst på intervjudeltagarens profession, vilket styr deras perspektiv på organisationen som helhet, men också på intervjudeltagarens personliga ståndpunkter och arbetsmetoder. Intervjudeltagarens bild av sig själv och sina arbetsuppgifter som avgränsande alternativt drivande påverkar intervjudeltagarens syn på organisationens jämställdhetsarbete i stort.

Så här ser det ut när Emma på NGO2, resonerar kring internt och externt jämställdhetsarbete:

Emma: Jag tänker nog mycket att internt ska matcha [externt]. Är vi en kvinnoorganisation så ska vi till exempel ha ganska höga krav på arbetsmiljön. Vi ska ha höga krav på hur vi behandlar varandra och så för att det är ju dubbelt; dels för att man ska orka ta den externa fajten, men också för att vi inte kan kräva något av andra som vi inte kan leverera själva.

Susanne från NGO4 menar å sin sida att jämställdhetsarbetet ser olika ut beroende på om det rör arbetsplatsen eller verksamheten:

Susanne: NGO4 jobbar med jämställdhetsfrågor på olika sätt, för NGO4 är ju dels en *arbetsplats* för ett antal människor och sedan bedriver vi en *verksamhet* som handlar om mänskliga rättigheter [min kursivering]. Så jämställdhetsarbetet delas lite grann upp så för dels är det så att NGO4 som arbetsgivare ska ha jämställdhetsplaner och man ska göra lönekartläggningar. [...] Det är arbetsgivare av en viss storlek skyldiga att göra i Sverige - att titta på sina jämställdhetsplaner, följa upp dem, revidera dem och hålla dem aktuella. [...] Det arbetet är inte jag så involverad i. Det ligger ofta i många organisationer på... hos oss så är det en liten grupp som jobbar med det där bland annat personalhandläggaren, HR-personen ingår.

Precis som Susanne berättar så är det interna lagstadgade jämställdhetsarbetet oftast en uppgift för anställda inom HR-enheten. I Emmas berättelse framstår det däremot som självklart att det interna arbetet ska "matcha" det externa arbetet. Men Emma menar också att det är svårt att se vart det externa och det interna jämställdhetsarbetet börjar och slutar i och med att organisationen har en feministisk värdegrund och samtal ständigt förs kring aktuella jämställdhetspolitiska frågor:

Emma: [D]et går ju inte en lunch utan att vi sitter, liksom, det präglar allt från att du går in genom dörren tills... ja, inte ens när du går hem för man slutar inte när man går hem. Det präglar diskussionen hela tiden. Vi kan börja prata om stövlar och så slutar det i en diskussion i utformningen av stövlar för kvinnor och män. Så att du kommer inte undan det ens på lunchen eller fikapausen.

Även Anna från NGO3 och Caroline från NGO1 berättar liknande historier om sina organisationers arbetsmiljöer. Både Anna och Caroline markerar tydligt under intervjuerna att de är där för att prata om det interna jämställdhetsarbetet, som utgör deras arbetsområde, mer specifikt: upprättandet och revideringen av jämställdhets- eller likabehandlingsplaner. Jag förstår Annas och Carolines berättelser om det nära samarbetet och den täta dialogen hos respektive organisation som ett skäl till att de inte anser det nödvändigt att arbeta med jämställdhetsintegrering.

Anna: Alltså vi är bara tjugo här. Så vi är ganska små och man har en dialog på fikarasten, på gemensamma möten och det är där vi har tagit upp det [jämställdhetsfrågan].

Caroline: Man kan säga att NGO1 är till sin natur en extremt jämställdhetsdrivande organisation, som är väldigt duktig på genusfrågor och driver mycket sådant. Jämställdhet och [...] likabehandling över huvud taget. Så det genomsyrar hela organisationen och det genomsyrar alla som jobbar här. Alltså man har det. Det är inget som man behöver prata så mycket om för att det levs dagligen.

Den organisatoriska vardagen är uppbyggd av fragmenterade, löst kopplade händelser och handlingar av småprat som inte verkar ha någon särskild betydelse (Weick 1976). Ändå är det just denna vardag som är materialet till en historia. Emmas berättelse om snacket på lunchrasten är ett bra exempel på flera sådana fristående händelser som var och en för sig framstår som oviktiga, men som tillsammans bildar en struktur som kan ge mening till organisationens jämställdhetsarbete. Likaså ser jag Carolines tal om jämställdhet som något som "levs dagligen" som ett exempel på hur någonting som anses kontroversiellt i vissa sammanhang paradoxalt nog kan anses vara så "självklart" i andra kontexter att det knappt går att beskriva. Under den andra delen av analysen resonerar jag ytterligare kring ämnet.

Lodrat och horisontell samverkan

Något förvånande är det oregelbundna mönster som uppenbarar sig i intervjudeltagarnas berättelser om deras perspektiv på jämställdhetsarbetet. Här går det inte att dra samma slutsats som med översättningsteorin; att ju mindre en organisation är desto kortare är avståndet mellan olika aktörer och idéer. Som exempel är Caroline från NGO1 och Anna från NGO3 tydliga med var gränsen går för deras interna jämställdhetsarbete och organisationens

övergripande verksamhet. Även om avståndet är kort har organisationen tydliga strategier för hur idéerna ska hanteras. En stor organisation borde enligt översättningsmodellen inte ha någon större koll på vad som försiggår i motsvarande internt eller externt verksamhetsfält, men det motbevisas här av Helenas insyn i det externa arbetet i Myndighet 1. Man skulle annars kunna tänka sig att stora organisationer har en utmaning i och med att idéerna måste färdas längre sträckor för att nå alla medarbetare, att idéerna därmed torde försinkas eller tappa sitt innehåll på vägen. Kom ihåg Stefans diskussion om jämställdhetsplanens vara eller inte vara. Jämställdhetsarbetet i fält respektive jämställdhetsarbetet på arbetsplatsen verkar hos Myndighet 2 operera i två vitt skilda spår. Av den anledningen är det intressant att lyfta en diskussion om *lodrät* respektive *horisontell samverkan* som Elisabeth från Myndighet 3 för:

Elisabeth: [N]ätverk är hela tiden det här att man ska försöka hitta samverkan, att man inte kan vara olika stuprör utan att man måste hitta samverkan. Det finns det lodräta [visar i luften med raka armar uppifrån och ned] men sedan måste man hitta det horisontella; samverkan mellan olika intressenter [visar med en glidande armrörelse utåt och inåt åt sidorna] [...] [Det är] jätteintressant och viktigt att jobba individinriktat men också ibland... känslan av att om man inte ändrar och påverkar strukturer och attityder så tar det för lång tid.

Jag förstår Elisabeths tal om horisontell samverkan som ett uttryck för *intersektionell strategi*. Horisontella kriterier omfattar enligt Elisabeth jämställdhet, tillgänglighet och hållbar utveckling; kriterier som måste till för att samverkan mellan olika nätverk eller individer ska uppstå. Enligt en intersektionell strategi ger ett lodrätt perspektiv ingen insikt i de omkringliggande arbetsområden som indirekt påverkar ens eget arbetsområde. Även om Elisabeths huvudsakliga arbetsuppgifter rör den externa verksamheten så drar hon hela tiden paralleller till såväl den interna verksamheten som till vardagshändelser. Men det är heller inte så märkligt att Elisabeth gör dessa jämförelser med tanke på att hon i sin titel som nationell samordnare fungerar som en slags spindel i nätet med överblick över hela arbetsprocessen. Åter igen: intervjudeltagarens profession avgör perspektivet på organisationens jämställdhetsarbete.

3.2 Idén materialiseras

I kommande avsnitt diskuterar jag vad som sker med en idé efter att den har översatts. Organisationerna har inledningsvis svarat på frågan varför och hur de ska förändra sig. Nu återstår att omsätta teorin i praktiken; att göra hur:et aktivt. Att översätta en idé är trots allt bara *ett* sätt att konkretisera den. Nedan går jag igenom ytterligare två metoder för hur jämställdhetsperspektiv kan bli jämställdhetsarbete. Därefter resonerar jag kring de fysiska och sociala effekter som arbetet med jämställdhet kan tänkas ha på organisationer. Jag diskuterar även möjligheten i att konstruera en jämställd institution, snarare än att radera en icke-jämställd sådan.

Tal och handling i jämställdhetsarbetet

Att berätta en historia om hur en organisationsprocess går eller har gått till är enligt Czarniawska (2005) en såväl psykisk som fysisk handling. I själva verket, menar Czarniawska, är det att *tala om* handlandet detsamma som *att handla* (jfr Austin 1962, Weick 1979).

Czarniawska skiljer mellan tre olika former av materialiseringar: *Översättning*, *redigering* och *inskriftion*. Jag har hittills förklarat översättning och visat exempel på hur det kan gå till. *Redigering*, menar Czarniawska, är framförallt en politisk handling. Det tar itu med vissa intressen och synpunkter och görs eventuellt bara på ett (formellt) språk. Av uppsatsens material är den troligtvis mest tillämplig hos de tre statliga organisationerna. Myndigheternas byråkratiska utformning kräver strikta ramar och ett myndighetsspråk som framför allt de som arbetar inom offentligt förvaltning behärskar. Men även alla organisationer med fler än 25 anställda, och som därmed enligt lag måste författa en jämställdhetsplan, sysslar i viss mån med redigering.

Inskriftion är en annan form av materialisering som jag fångar upp i flera av intervjudeltagarnas berättelser. En inskriftion är enligt Czarniawska (2005) ett bevis på att de två andra handlingarna avslutats med framgång. Skillnaden mellan inskriftion och de två andra handlingarna ligger delvis, som jag förstår det, i tidsperspektivet. Översättning och redigering handlar om vad som *ska* göras och vad som *görs* just nu. Inskriftion däremot fokuserar på handlingar som *fullbordats* (såväl nyligen som långt tillbaks i det förflutna). Som ett exempel skulle vi kunna ta mina transkriberingar av de genomförda intervjuerna. De är bevis för att intervjuerna har avslutats.

Oavsett om det gäller redigering eller inskription så betonar flera av intervjudeltagarna betydelsen av att idéer materialiseras i skrift. En nedpräntad idé, förstår jag det som, har mer långlivad effekt än en muntlig idé vars ursprungliga innebörd ständigt förskjuts (jfr Cixous 1991). Nedan lyfter jag fram tre exempel på berättelser där det skrivna ordet ges stora proportioner:

Elisabeth, Myndighet 3: Nu tas det fram nya policydokument som ska inkludera jämställdhetsintegrering i alla skrivningar. För vi tror att om det väl är på plats då är det lättare sen att få genomslag.

Susanne, NGO4: Vad vi har gjort det är att vi har upprättat en plan för hur vårt jämställdhetsintegreringsarbete ska gå till. Och i den planen - den räcker över flera år - har vi angivit hur vi ska organisera oss, vem som ska driva det här, var det yttersta ansvaret ligger, vad vi behöver för resurser för att kunna göra det och också vad det är vi ska göra och hur ska vi gå till väga.

Stefan, Myndighet 2: Det här är jätteviktigt för oss. Det är ju en styrning. Om vi får in ett starkt jämställdhetstänkande i det här förslaget och helst i strategin... det är nästan det viktigaste vi kan göra för att det här är det som styr vårt samarbete med det här landet de närmsta fem åren. Så om det inte står någonting om jämställdhet där och ingenting med fokus på de frågorna, då är det inte lika självklart att de frågorna kommer med.

Det första exemplet förstår jag utifrån Elisabeths tempusböjning som ett uttryck för redigering; *det tas fram nya* dokument. Elisabeth talar alltså i presens; arbetet pågår just nu. Det implicerar att idén fortfarande är under utveckling. I det andra exemplet beskriver Susanne hur NGO4 *har gjort* en plan, det vill säga den finns redan och den är planerad att räckas i flera år. Planen förstår jag således som en inskription där idén är nedpräntad och fastslagen. I det tredje exemplet tycker jag att Stefan rör sig mellan presens och futurum i och med att han talar om hur viktigt det *är* med styrning, samtidigt som han förmedlar en önskan om hur förslag och strategi *bör* se ut. Jämställdhet *bör* stå med i förslaget/strategin, annars kan det rinna ut i sanden. Jag tolkar således Stefans berättelse som att han dels talar utifrån erfarenheten av att ha sett förslag och strategier där jämställdhet formulerats otydligt, det vill

säga en inskription, och dels som att Stefan beskriver hur han vill att det ska göras fortsättningsvis, det vill säga via redigering.

Gemensamt för de historier som Elisabeth, Susanne och Stefan nämner ovan är den ställning som det skrivna ordet har för den praktiska utkomsten. Dokument och policys, planer, förslag och strategier – alla är de exempel på materialiserade idéer. Att mål och medel skrivs ned av organisationen kan dels vara ett sätt att skapa ordning, men också ett sätt att signalera att idén är viktig, så pass viktigt att den inte längre kan cirkulera runt som en idé eftersom den då riskerar att lösas upp eller utvecklas.

Det finns, som jag ser det, en problematik i att se på en nedskreven idé som ”fångad” och bevarad för framtida syfte. Jag tolkar det som att en idé i muntligt tal uppfattas som föränderlig medan en nedskreven idé anses vara bestämd, i bemärkelsen ”färdig”. Ur mitt perspektiv är dock text och handling inte åtskiljbara. Därmed motsätter jag mig idén om ett ”färdigt” språk¹⁰. Materialiseringen av idéer tar inte slut så fort bandspelaren stängs av, om vi ska återgå till exemplet med intervjuer, utan fortsätter sin färd genom tid och rum. En specifik del av intervjuprocessen har avslutats, men därmed inte fullbordats. Detsamma gäller exempelvis verksamhetsberättelser, där organisationer berättar vad de har åstadkommit under en förfluten tid. Det kan synas som att berättelsen är stängd i och med att rapporten presenteras, men i själva verket väcks frågorna åter igen till liv, fast nu i en annan kontext. Bli en text någonsin fullständig? Jag håller med filosofen Hélène Cixous när hon skriver: ”[W]riting is endless. Everlasting. Eternal.” (1991:23). Tal om jämställdhet är (vare sig det är nedskrivet eller ej) ur mitt perspektiv detsamma som jämställda handlingar. Jämställdhetsskrivningar kan därmed förstås som ett annat uttryck för att samtala om och förhandla kring jämställdhet på en textuell nivå.

Effekter på social och fysisk struktur

Materialiseringen av en idé kan medföra att organisationens *sociala* struktur (läs kultur) förändras, exempelvis genom att normer och attityder luckras upp så att kvinno- respektive mansdominerade sfärer breddas. Det kan även ge effekten att organisationens *fysiska* struktur - såsom arkitektur, funktion och design - förändras, då nya arbetsuppgifter kräver ökat

¹⁰ Jag stödjer mig här på en feministisk materialistisk kunskapstradition där skiljetecknet mellan natur och kultur ifrågasätts. Den gemensamma grunden hos olika teoretiker bygger på tanken att det inte finns en ”verklighet” vid sidan om ”en socialt konstruerad verklighet”. Det ena fenomenet möjliggör det andra; de *är/blir* på så vis varandra. Språk är och blir handling och vice versa. För en fördjupad diskussion se exempelvis Alaimo & Hekman 2008, Lenz Taguchi 2009, Lykke 2010.

samarbete mellan anställda. Att en organisation växer eller krymper storleksmässigt är ett konkret resultat av ett förändringsarbete som kan kräva nya lokaler som passar den nya verksamheten bättre.

När jag intervjuade Helena på Myndighet 1 undrade jag faktiskt om hon hade läst Czarniawskas böcker om översättning och institutionell teori. Vårt intervjusamtal började egentligen redan i entrén i det nyrenoverade hus som organisationen för inte så länge sedan flyttat in i. Efter ett entusiastiskt mottagande följde en rundvandring i huset tills vi slutligen kom fram till vad Helena beskrev som ”husets trädgård”. Det var mycket riktigt en stor yta inomhus som var utformad som en prunkande trädgård med palmer, buskar, blommor, hängmattor, solstolar och hammockar. Här slog vi oss ned och jag startade snabbt inspelningsutrustningen för att fånga upp det ämne som Helena berättade om;

Helena: [D]et är klart att lokalerna som finns ute i landet ser inte likadana ut och där kan man sitta fast i gamla mönster så att säga som också sitter i lokalerna för lokalerna tillåter inte att man rör sig på samma sätt då. Här är det meningen att vi ska röra oss. Här är det meningen att vi ska samarbeta och stöta på varandra. Men vi har också stabsfunktioner ganska många utav oss så att för oss är det viktigt att vi börjar samarbeta mer än vad vi har gjort tidigare. Gränserna suddas ut.

Helena beskriver de nya lokalernas utformning som en bidragande faktor till att hon och hennes kollegor kan samarbeta mer med varandra. Även om det i det här fallet inte är just idén om jämställdhet som bidragit till förändringsprocessen så menar jag att Helenas berättelse illustrerar Czarniawskas teori om idéers effekter på såväl arkitektur som mänskliga relationer, här genom att medarbetarna ”stöter in i varandras samtal”.

Jag uppfattar Helenas berättelse om organisationens förflyttning som ett exempel på *sensemaking* (Weick 1995) i den mån att medarbetarna måste anse det som meningsfullt med förändring för att gå med på förflyttning. Förändringar framstår inte alltid som logiska, vare sig för deltagare eller för observatörer. Men genom att berätta om förändringen, genom att sätta ord på den, görs den till en i efterhand fullt medveten handling.

Ytterligare ett exempel på hur förändring kan uppfattas som någonting meningsfullt, åtminstone i efterhand, ser jag i Susannes berättelse om jämställdhetsarbetets mer eller mindre omedvetna effekter:

Susanne: [D]et har getts utrymme för människor att diskutera frågorna ganska mycket med sina kollegor. Det har också varit uppskattat. Tidigare för det här projektet så har vi haft utbildning kring jämställdhet; vad det är, jämställdhetsintegrering; vad det är och så. [...] Det är ganska hög arbetsbelastning på NGO4. Man har liksom inte eoner av tid att sitta och diskutera saker med sina kollegor. Men här har det varit ett utrymme och en möjlighet [att vid] flera upprepade tillfällen faktiskt få göra det.

Här är det inte i första hand den fysiska strukturen som har förändrats, även om den också utmärks av omkringflyttande kroppar, utan snarare den sociala strukturen. Människor som vanligtvis samarbetar mycket och som delar lika värderingar har fått utrymme att tala om just dessa värderingar på betald arbetstid. För vissa upplevs det som tröttsamt. För andra bidrar det till nya insikter och personlig utveckling.

Prioritering, organisering och legitimering

I dagens samhälle är många organisationer och institutioner tyngda av uppdrag inom jämställdhets- och jämlikhetsområdet (Mark 2007). Frågan om praktiskt jämställdhetsarbete är därför en fråga om *prioritering*. Prioritering, tänker jag, är i sin tur en fråga om organisering. Ytterligare ett led i denna tankebanan handlar om *legitimering* som ett resultat av prioritering och organisering. Med legitimering syftar jag på såväl juridisk behörighet som socialt erkännande, något som jag tror att alla organisationer mer eller mindre är beroende av. Jag menar dock inte att prioritering/organisering alltid sker på grund av rationella skäl – tvärtom tror jag att de flesta konstruktioner görs spontant och att de så att säga snyggas till i efterhand, för att skänka såväl mening som legitimitet.

Om organisationen lyckas legitimera sin existens, det vill säga om de lyckas förmedla budskapet att de är moderna och föränderliga, tilldelas de resurser av olika slag. Organisationer som tvärtom inte kan legitimera sig som moderna och föränderliga riskerar att tappa kunder, anställda eller investerare (Strannegård & Eriksson-Zetterquist 2011). Hur resonerar intervjudeltagarna om legitimitet utifrån teorin om isomorfism? Just ordet legitimitet används kanske inte men det går att finna exempel på likvärdiga ordval i intervjuerna som det går att dra paralleller till. Helena använder exempelvis frekvent ordet *tillit* och *förtroende* när hon beskriver orsaken bakom organisationens utveckling:

Helena: [V]i måste jobba med tilliten [...] Vi måste jobba med att vi inte behandlar män och kvinnor olika, att vi inte behandlar åldersgrupper olika, att vi inte blir behandlade på ett annat sätt för att vi har en funktionsnedsättning. Så att vi måste säkerställa det i de externa [delarna]. Och det handlar om förtroende, rent krasst förtroende, för har inte folk förtroende för oss finns det ingen anledning för oss att finnas egentligen. Och då ger det extrema effekter om man tänker att så mycket pengar som hanteras i samhället kommer från oss. Så att det är en större fråga.

Enligt min åsikt kan talet om tillit och förtroende relateras till de styrfunktioner och kontrollinstanser som präglar demokratiska välfärdsstater (Rothstein 2010). Stefan resonerar å sin sida kring organisationens jämställdhetsarbete relaterat till legitimitet utifrån ett rättighetsperspektiv där *ansvarsutkrävande* väger tungt. Det säger eventuellt något om organisationens byråkratiska utformning och parlamentariska koppling där myndighetsutövning kräver ansvariga tjänstemän och politiker som kan ställas till svars av folket (Bäck & Larsson 2007:21). Jag tolkar såväl Stefans som Helenas tal utifrån Powell och DiMaggios teori om *tvingande* isomorfism. Tvingande isomorfism rör framför allt de politiska och lagstiftande delar där organisationer för att vara legitima måste följa de regler som ges från den dominerande medlemmen inom organisationsfältet (1983:50ff).

Stefan: [När] vi tolkar rättighetsperspektivet då har vi sagt att det handlar om ansvarsutkrävande. Det handlar om transparens, öppenhet... det handlar om icke-diskriminering - och där kommer jämställdhet in - och det handlar om deltagande. Det är det vi pratar om när vi pratar om rättighetsperspektivet. Så där finns en jättestark ingång för jämställdhetsarbete. Men det finns också som sagt en egen policy för jämställdhetsarbete så att det är tydligt att vi ska göra det. Sedan handlar det om kapacitet, motivation, kompetens, hur bra man gör det.

Ansvarsutkrävande, transparens, öppenhet, icke-diskriminering och deltagande är de nyckelord som jag plockar upp ur Stefans svar på frågan om hur rättighetsperspektivet kan knytas till organisationens jämställdhetsarbete. Den sista delen av citatet tolkar jag som ett vidareutvecklat svar på en outtalad fråga om det verkningslösa med alla de rättighetsanknutna begrepp som Stefan nämner om de inte förankras i ett konkret jämställdhetsarbete. Det räcker inte med ett bra motiv till att jobba med jämställdhet, arbetet kräver också rätt kompetens och kapacitet för att legitimeras. En stark styrning är inte tillräckligt om inte styrningen efterföljs.

Ett annat nyckelord som flera av intervjudeltagarna använder sig av när de definierar meningen med jämställdhetsarbetet är *tillgänglighet*. Elisabeth arbetar på Myndighet 3 med olika projekt som ska inkludera både jämställdhet och tillgänglighet. Hon beskriver tillgänglighet som svårare för folk att ta till sig än begreppet jämställdhet som ”har haft ett försprång för det har man pratat om”. Elisabeth beskriver skillnaden mellan fysisk och social tillgänglighet på följande vis:

Elisabeth: Om du riggar ett projekt så måste du fundera på hur du kommunicerar att det finns en inbjudan över huvud taget. Kan man ta till sig det som finns på webben? Hur är förutsättningarna för den som är blind? [...] Är lokalerna anpassade? Och så vidare; att har man tillgänglig verksamhet. Det andra är ju väldigt mycket attityder. [...] Det svåraste är egentligen [med] både jämställdhet och tillgänglighet att se hur du diskriminerar människor, ibland utan att du ens vet om det själv.

Elisabeth beskriver attityder som hindrar människor från att komma in i gemenskapen, i arbetslivet eller samhället i stort. Tillgänglighet är en förutsättning för att kunna delta. Möjligheten att delta försvaras ytterligare om det, som Elisabeth berättar, inte finns en inbjudan över huvud taget. På så vis kan såväl fysisk som social tillgänglighet förstås som en normkritisk strategi. Genom att synliggöra att vissa stängs ute medan andra automatiskt bjuds in samspelar tillgänglighet med jämställdhet.

Något jag funderar på i analysen av Elisabeths tal om jämställdhet som ett mer lättförståeligt begrepp på grund av dess tid i den offentliga debatten, är om begrepp som anses förståeliga automatiskt anses omoderna, uttjatade, kanske till och med överflödiga. Och kan det i andra änden av denna tanke vara så att svårigheten att ta till sig vissa begrepp, exempelvis tillgänglighet, signalerar att organisationen ligger i framkant, att de legitimerar sig genom att vara moderna och lyfta frågor som sällan diskuteras till en nationell politisk nivå? Jag ska återkomma till resonemanget i uppsatsens slutdiskussion.

Begreppsförvirring: Kön och jämställdhet

Det övergripande målet för svensk jämställdhetspolitik är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv (Utbildningsdepartementet 2012). Den strategi som huvudsakligen används för att uppnå målen benämns *jämställdhetsintegrering* (på engelska

gender mainstreaming). Jämställdhetsintegrering går i korthet ut på att ett jämställdhetsperspektiv läggs på alla områden, framför allt där resurser fördelas och beslut tas (SCB 2012). Strategin har enligt regeringen ”vuxit fram för att motverka tendensen till att jämställdhetsfrågorna hamnar i enskilda projekt eller sidoordnas andra politiska frågor och verksamheter” (Utbildningsdepartementet 2013).

I det följande vill jag uppehålla mig vid de svårigheter som ett flertal studier pekar på när det kommer till skillnaden mellan jämställdhetsarbete och jämställdhetsintegrering. Bland annat visar en rapport från forsknings- och utvecklingsföretaget APeL att det är vanligt att just integrering av jämställdhetspolitiken blandas samman med diskriminering av individer enligt diskrimineringslagen (Boman, Sjöberg & Svensson 2013:37). Boman et al har på uppdrag av Tema Likabehandling och Jämställ.nu analyserat fyra satsningar på jämställdhetsintegrering i Sverige. Resultatet visar bland annat att de analyserade programmen har haft svårt att arbeta med jämställdhet eftersom riktlinjer från central nivå saknas. Det finns bindande beslut i riksdag, regering, EU och FN men kunskapen om dessa är svag. Jämställdhetsmålen är därför oftast det enda myndigheterna har att utgå ifrån. Samtidigt, menar Boman et al, är det en trend inom hela EU att jämställdhetspolitiken sammanblandas med andra politikområden, företrädesvis mångfaldsarbete (2013:39). Denna problematik tycker jag synliggörs i Elisabeths tal om utvecklingen gällande jämställdhet hos Myndighet 3:

Elisabeth: [F]rån början pratade man om jämställdhet. Då var det svårt och kontroversiellt. Nu pratar vi om jämställdhetsintegrering och det är ett begrepp som många fortfarande inte vet och förstår hur man jobbar med. Jag tycker inte heller att det är helt lätt. Samtidigt kan man säga att jämställdhet [som begrepp] ändå har haft ett försprång för det har man pratat om. Folk har både förutfattade och bra meningar om det.

Som jag ser det höjer Elisabeth ett varningens finger för att alla kanske inte är med på vad jämställdhetsintegrering innebär. Jämställdhet, däremot, har nog de flesta hört talas om och bildat sig en uppfattning om. Här vill jag poängtera de olika synsätt som finns på jämställdhet respektive kön. En skiftning som jag ser i intervjudeltagarnas berättelser är uppdelningen mellan *formell* kontra *reell* jämställdhet, samt *kvantitativ* kontra *kvalitativ* jämställdhet.

Begreppet formell jämställdhet innebär i korthet att kvinnor och män ska betraktas som lika inför lagen. Reell jämställdhet innebär vidare att formell jämställdhet tillämpas i praktiken, det vill säga att kvinnor och män på ett likvärdigt sätt delar på makten (SOU 2007:067).

Målsättningen med reell jämställdhet är inte likhet i behandlingen, utan likhet i *resultatet*. Arbetsmetoderna för att uppnå jämställdhetsmålen skiljer sig här åt. Likabehandling i form av exempelvis icke-diskriminering är ett exempel på formellt inriktat jämställdhetsarbete, medan särbehandling i form av exempelvis kvotering är en strategi som kan används för att uppnå reell jämställdhet (SOU 2007:067).

Kvantitativ jämställdhet innebär, som jag har nämnt tidigare, en jämn könsfördelning i representation inom alla områden i samhället. Kvalitativ jämställdhet innebär *utöver* jämn könsfördelning i representation att både kvinnors och mäns kunskaper, erfarenheter och värderingar tas tillvara och får bidra till utvecklingen inom alla områden i samhället (Mark 2007, SCB 2012).

I det följande vill jag återknyta till tidigare jämställdhetsforskning som betonat just risken med jämställdhetsbegreppets öppna och tolkningsbara innehåll för dess operationaliserande verkan (Hirdman 2001, Ahmed 2007a, Alnebratt 2009). Såväl inom arbetet för att integrera jämställdhetspolitiken som i icke-diskrimineringsarbetet ryms tankar och strategier om hur kön bör hanteras och de båda politikområdena bidrar, på olika vis, till att skapa ett jämställt samhälle. Men det är, som Boman et al påpekar ”stor skillnad på att undvika diskriminering av enskilda individer och att utveckla en organisation så att den bedriver sin verksamhet på ett ändamålsenligt sätt för att nå ett jämställt samhälle” (2013:44-45). Problemen uppstår enligt Boman et al när man försöker hantera två logiska tankegångar samtidigt. Gällande ovanstående diskussion vill jag åter igen lyfta fram Elisabeths syn på saken, eftersom den nuvarande programperioden hos Myndighet 3 ska innehålla såväl jämställdhet som icke-diskriminering.¹¹

Elisabeth: Ju mer man kommer in i de här ämnena, ju svårare blir det att hantera dem. För att icke-diskriminering innehåller samtliga sju diskrimineringsgrunder. Och icke-diskriminering handlar väldigt mycket om att ingen människa är enbart man eller kvinna utan du är också en ålder, du har en etnisk tillhörighet, du har sannolikt en religion. [...] Då har man kanske ändå sagt att kön är en väldigt tung del i det hela. Sedan behöver man förhålla sig till de här andra frågorna också. Det diskuteras jättemycket att om du skulle säga icke-diskriminering så inkluderar det alla diskrimineringsgrunder, men risken är att man måste hantera de här olika diskrimineringsgrunderna på olika sätt för att få effekt.

¹¹ samt tillgänglighet och hållbar utveckling, enligt Myndighet 3:s fyra horisontella kriterier.

Elisabeth är tydlig med att särskilja jämställdhetsarbetet från anti-diskrimineringsarbetet hos Myndighet 3, men menar samtidigt att det är ett komplext och svårhanterligt ämne. En del av svårigheten ligger som jag ser det i att de båda områden på många sätt överlappar varandra. Det är närmast omöjligt att tala om jämställdhet utan att diskutera kön eller könsidentitet/uttryck som en diskrimineringsgrund, på samma vis som det är svårt att tala om icke-diskriminering utan att nämna sexism.

För att återknytta till diskussionen om intern och extern verksamhet så skulle man kunna förstå Boman et als rekommendationer utifrån att dessa områden bör hållas åtskilda helt och hållet, eftersom förvirring annars uppstår. Oftast ansvarar som sagt personalavdelningen (HR-enheten) i organisationen för icke-diskrimineringsarbetet, medan personer inom den operativa verksamheten har hand om verksamhetsutvecklingen. Jag ställer mig dock tveksam till om det verkligen är eftersträvansvärt att isolera kvantitativ och kvalitativ jämställdhet, tillika formell och reell jämställdhet helt från varandra. Jag tänker på Elisabeths tal om stuprör kontra horisontell samverkan och på att båda former behövs. Vilka för- och nackdelar finns det med att arbeta territoriellt kontra gränsöverskridande? Till de positiva aspekterna ser jag att ökat samarbete över gränserna kan ena organisationen i och med att ett slags ägandeskap och gemenskap uppstår. Till de negativa aspekterna tänker jag först och främst på ineffektivitet. Det riskfyllda med att ta sig an många områden på en gång är att man kanske, som Elisabeth uttrycker det; ”smetar ut allt” och att det blir lite effekt av det hela.

Såhär beskriver Susanne från NGO4 och Emma från NGO2 hur deras förändringsarbete går till rent konkret:

Susanne: Vår lösning har varit att försöka identifiera mer avgränsade projekt, för vi tänker att om man säger att ’nu jämställdhetsintegrerar vi allting’, så blir det ingenting [av det]. Vi tror på att det är en nödvändighet att ta steg så att inte bara någon slags jämställdhetsexpert sitter och driver det här, utan att det är en gemensam utvecklingsprocess för alla medarbetare.

Emma: Man pratar med människor. Och sedan pratar man mer med människor. Sedan får man människor att inte känna sig åsidosatta. Sedan skapar man *ägarskap* genom att prata ännu lite mer och sedan pratar man lite till [min kursivering].

Agnes: Okej [skrattar]

Emma: Lite så. Dialog är nog det enda som fungerar. Du kan skriva ner hur mycket som helst, det spelar ingen roll om inte folk får känna att de är med i arbetet och inte känner sig sedda. Så fort du vill ändra på en struktur - skitsamma om den är könkodad eller ålderskodad eller vad som helst - så är det vissa människor som kommer behöva flytta lite på sig. Om de människorna inte känner sig som en del av processen, att de själva inte har fått vara med om att besluta om och när processen ska äga rum och tydligt ser att det finns en plats för dem även i det som kommer, då är det ju kört. Alltså då börjar du i en uppförsbacke som du aldrig kommer förbi. Och det enda sättet att komma runt den är att prata och bygga en relation och skapa någon slags gemensam bild.

Här tycker jag att både Susanne och Emma pekar på de positiva aspekterna med att arbeta med horisontell samverkan på så vis att jämställdhetsarbetet får en fastare förankring i organisationen om medarbetarna känner sig inkluderade. Emmas berättelse läser jag som en vidareutveckling av såväl Marks (2007) som Boman et al (2013) rekommendationer om en tydlig koppling mellan teori och praktik. Genom hela förändringsprocessen måste såväl begrepp som syfte definieras för att kunna verkställas. Även Susannes berättelse om avgränsade projekt ser jag som ett exempel på hur idén om jämställdhet måste motiveras och definieras om och om igen genom hela processen för att alla ska vilja jobba åt samma riktning. Ett sådant exempel på praktiskt jämställdhetsarbete där praktik inte till fullo följs upp av teori finner vi i Stefans reflektion kring potentiella ingångsvärden i Myndighet 2:s resultatsstrategier:

Stefan: I några ingångsvärden har det stått jämställdhet, tydligt och klart, att det ska ni jobba med och det ska ni ta fram resultatförslag inom, med fokus på jämställdhet. Men på många står det inte det. Då står det bara kvinnor.

Agnes: På vilket sätt tänker du att det påverkar förslaget och arbetet i längden att det står kvinnor istället för jämställdhet?

Stefan: Ja, det blir lätt så att då ska man ha ett resultat där man ska sätta tiotusen kvinnor i arbete eller någonting annat. Det blir mer kvinnor som mottagare och inte att man tittar på relationer mellan kvinnor och män och att man kanske också måste jobba med män ibland för att förändra attityder. Så då blir det inte lika självklart.

Beroende på vilka begrepp som används i resultatstrategin får det praktiska konsekvenser för jämställdhetsarbetets utformning. Kön kan i det här fallet förstås som ett sätt att göra jämställdhet, så som Alnebratt (2009) beskriver den historiska förskjutningen mellan dessa begrepp. Att i en jämställdhetspolitisk kontext, likt den resultatstrategi Stefan talar om, sätta likhetstecken mellan kön och gruppen kvinnor implicerar en uteslutning av gruppen män. En slutsats som går att dra ur sammanhanget är att den teoretiska diskussion som föregått skrivelsen inte på ett tillfredsställande sätt har definierat skillnaden mellan genus- och jämställdhetsperspektiv.

Att konstruera en jämställd institution

Jämställdhetsintegrering är en på ytan enkel process som syftar till att vardagliggöra jämställdhet, men det är en process som kräver stort engagemang för att frågan aldrig ska stagnera (Mark 2007). Stagningen sker i regel då ett mål antas vara uppnått och utvärderingen tar vid. Med jämställdhetsintegrering är medlen för att nå detta mål lika viktiga som målet i sig. Regeringen uttrycker det på följande vis: ”Det är i de *vardagliga* rutinerna som förändringarna ska ske och göra nytta. Det kan handla om att se över interna rutiner, resursfördelning eller hur mötet med allmänheten går till.” (Utbildningsdepartementet 2013, min kursivering). Just detta att vardagliggöra jämställdhet finner jag intressant. Ordet syftar på repetitiva, omedvetna handlingar (normer) som med olika kritiska perspektiv ska medvetandegöras. Arbetet för jämställdhet inbegriper att synliggöra, dekonstruera och utmana de normer som bildar en icke-jämställd institution.

Men hur ska man då göra om man vill *bygga* en institution? En *jämställdhetsinstitution* baserad på normer om rättvisa, hållbarhet, ansvar och frihet? Det är den centrala frågan som uppsatsen har kommit att kretsa kring. De personer jag har intervjuat är delaktiga i eller har genomfört just en sådan process. Jag tänker bland annat på Emmas tal om jämställdhet som ett aldrig sinande samtalsämne och Annas och Carolines berättelser om jämställdhet på arbetsplatsen som någonting som är svårt att prata om för att det är så ”självklart”. Att någonting är självklart eller att det inte går att sätta fingret på ser jag som ett tydligt tecken på en norm, som oftast utmärker sig just genom dess ovilja att låta sig beskrivas. Jag låter Carolines resonemang spegla vad jag vill ha sagt:

Caroline: Jag tror att om du skulle intervjua varenda anställd så tycker man nog att det är osedvanligt jämställt, att det finns i luften på något vis. Det är väldigt

självljart. [...] Vi har ganska många anställda som är homosexuella eller bisexuella och det är ju också fullständigt självklart. Vi behöver inte bedriva något aktivt arbete för inkludering eller likabehandling för det vore nästan överkill. Det vore nästan, förstår du, att peka [ut någon]. Alltså det vore stötande rent ut av.

Det är viktigt att påpeka att det resonemang Caroline för åter igen syftar på den interna verksamheten. Det är, av förklarliga skäl, främst där vi kan finna exempel på jämställda institutioner. Kvantitativ och formell jämställdhet är givetvis lättare att uppnå än kvalitativ och reell jämställdhet. Som jag förstår det är det dock för vissa intervjudeltagare ett måste att deras organisation är så pass jämställd som den är för att man i det externa arbetet, som Emma uttrycker det; ”ska orka ta fighten”. Här tror jag även att organisationernas fysiska och sociala struktur spelar roll, exempelvis beroende på storlek, teoretiskt bagage och den arbetskultur som organisationen präglas av.

Om det teoretiska bagaget består av en feministisk ideologi som alla inom organisationen delar är det heller inte särskilt märkligt att arbetet för ökad jämställdhet löper utan något större motstånd. Det intressanta i det här sammanhanget är att en organisation vars norm är jämställd och/eller feministisk kan sägas bedriva ett *systembevarande* jämställdhetsarbete, för att använda ett av Marks (2007) uttryck. Ett systembevarande jämställdhetsarbete innebär enligt Mark att organisationens normer tas för givna och att arbetet utformas därefter. I ett *systemförändrande* jämställdhetsarbete utvecklas däremot organisationen ofta som ett led av jämställdhetsarbetet. Båda formerna av jämställdhetsarbete behövs likväl, menar Mark, eftersom det praktiska jämställdhetsarbetet pendlar mellan reproduktion och förändring (2007:30). För ett gott jämställdhetsarbete krävs således både ”broms” (diffusion) och ”gas” (översättning).

3.3 Hållbara idéer

I följande avsnitt diskuterar jag utmaningar i jämställdhetsarbetet. När idén har materialiserats står organisationen nämligen inför ett vägval: att bedöma resultatet och låta arbetet stagnera, eller att göra en ny plan/strategi för uppföljning och därmed säkerställa jämställdhetens hållbarhet och stabilitet. I det interna jämställdhetsarbetet kan det handla om att revidera likabehandlingsplaner, medan det i den externa verksamheten kan gå ut på att granska resultatet av arbetet med de jämställdhetspolitiska målen. Jag gör även ett tillägg till teorin om

resande idéer under rubriken *Skicka vidare*, där jag går utanför organisationernas ramar och granskar de ringar på vattnet som jämställdhetsarbetet kan sägas generera till samhället i stort.

Utmaningar i förändringsarbetet

En betydelsefull aspekt som flera intervjudeltagare nämner rörande jämställdhetsarbetet är behovet av utvärdering. På vilket sätt kan utvärdering sägas vara en utmaning i jämställdhetsarbetet? För att återknyta till Czarniawskas teori om mode så är människor och organisationer ofta snabba med att gå vidare till ett nytt projekt, istället för att sätta sig ned och reflektera kring det nyss avslutade. Av allt att döma är det en effekt av den mättnad som uppstår då en idé anses vara tömd på sitt innehåll.

En av de intervjudeltagare som förespråkar mer fokus på utvärdering är Stefan. Som jag förstår det av Stefans beskrivning är Myndighet 2 bra på att förbereda jämställdhetsarbetet, men sämre på att reflektera kring dess utkomst.

Stefan: Vi kan bli bättre, Myndighet 2, på att fokusera på uppföljningsfasen, verkligen driva på för att också titta på genomslaget. För nu är vi ganska analytiska och tittar på förberedelserna, men just genomförandet och vad som kom ut skulle vi kunna bli bättre på.

Agnes: Ja. På vilket sätt tror du att det skulle förbättra jämställdhetsarbetet då?

Stefan: Jo, men att vi skulle kunna bli starkare på att se vad som faktiskt görs och vad som inte görs. Och om det inte görs [...] då måste vi hitta system och procedurer för att det inte ska gå att inte göra när vi har sagt att det ska göras. Man kan ha en kvalitetsgranskningsfunktion av *genomförandet*. Idag har vi en kvalitetsgranskningsfunktion av *förberedelsen* av insatsen.

Att utvärdera ett jämställdhetsarbete är dock inte alltid det lättaste, framför allt inte om det handlar om attityder och värderingar. Elisabeth beskriver det på följande vis:

De utvärderingarna som vi har nu visar att det är alltid jättesvårt att påvisa hur de här horisontella kriterierna får ett genomslag, förstår du? Det är svårt att mäta om du förändrar en attityd... hur exakt man har gjort det. Och det känns ibland jättehopplost eftersom det sker successivt.

Det interna, kvantitativt inriktade, jämställdhetsarbetet kan alltså vara lättare att utvärdera, eftersom det inte till lika stor del handlar om tolkningsbara frågor (jfr Rönnblom 2011). Av de intervjudeltagare vars arbetsområden rör personalomsättningen (Helena, Anna, Caroline och delvis Emma) vittnar samtliga om att det är i rekryteringen som den stora utmaningen i det interna jämställdhetsarbetet ligger. Inom såväl offentlig förvaltning som biståndsbranschen arbetar för det mesta en majoritet kvinnor. Flera organisationer har av den anledningen fokuserat på hur organisationen kan rekrytera genusmedvetet. Det är också, som jag förstår av intervjudeltagarnas berättelser, ovanligt att personer med utländsk bakgrund söker (eller uppmuntras söka) jobb hos organisationerna. Jag tycker att Anna sammanfattar NGO3s utmaning med likabehandlingsarbetet på ett intressant sätt:

Anna: [V]i har svårt att få in andra grupper. Men det är väl så att kvinnor fortfarande tar ut mer föräldraledighet. Kvinnor vabbar fortfarande mer och som jag sa: det är jättesvårt för mig att göra statistik på det eftersom det är så få som är föräldralediga här från oss. Men jag vet att det är så generellt. Och då tänker jag personligen på vad man som arbetsgivare kan göra för att motivera männen som är hemma kort att vara borta längre. [...] Även om man [här] kanske är mer medveten om de här frågorna än gemene man så tänker jag att det är en kommande sak för alla organisationer att fundera på.

I citatet talar Anna om svårigheten i att rekrytera ”andra grupper”, vilket jag i det här sammanhanget förstår som män och personer med utländsk bakgrund. Anna talar också om att det generellt sett troligtvis är vanligare att kvinnor tar ut mer föräldraledighet än män. Hur man som arbetsgivare ska arbeta för att uppmuntra män till att ta ut mer föräldraledighet är enligt Anna någonting som alla organisationer kommer att behöva ta itu med. Frågan om föräldraledighet är intressant, anser jag, eftersom den utgör ett av få områden där *mäns* roll i jämställdhetsarbetet berörs. Att uppmuntra män till att ta ut mer föräldraledighet är ett konkret exempel på hur man som arbetsgivare kan väcka frågan om jämställdhet, genom att ifrågasätta maskulina normer. Det hänger ihop med den begreppsförvirring som jag beskrev i den andra analysdelen, där jämställdhet ofta sammanblandas med kön, vilket i sin tur ofta härleds till kvinnor utifrån föreställningen om jämställdhet som en ”kvinnofråga” (Hirdman 2001, Jordansson 2005, Alnebratt 2009)

En annan utmaning som rör praktiskt jämställdhetsarbete är hur organisationerna ska göra för att hålla frågan levande. Vid ett tillfälle under intervjun talar Emma från NGO2 om det

interna jämställdhetsarbetet utifrån organisationens arbete för en mer heterogen sammansättning, där ålder snarare än kön har utgjort fokus. Emma beskriver den långa vägen till att lyckas bryta trenden med dalande medlemssiffror till att bli jämna och något ökande. På frågan om hur man kan följa upp och få förändringsarbetet att hålla i sig svarar Emma:

Någonstans till sist så har man nått en kritisk massa, förhoppningsvis. Som förhoppningsvis fortplantar sig så att organisationen ser annorlunda ut. Om man tittar på vår styrelse, ja men då är den yngsta medlemmen 25 och den äldsta 68 och så finns det ett spann däremellan, det säger någonting om organisationen och det säger någonting om... det sätter en slags standard för nästa styrelse som väljs. Sedan är det klart att man måste vara där och titta att 'det spårar inte nu va?' men där någonstans har vi satt standarden. Så det är hela tiden att flytta fram, ja men nu är det här det normala, det normala är inte tolv kvinn... 65-åriga kvinnor, utan nu ska vi ha en bredd. Så blir nästa: 'okej men vad sätter vi som nästa nya standard'?

Något som är intressant med Emmas sätt att beskriva hur förändringsarbetet görs hållbart är hennes användning av ordet *normal*, som i det här sammanhanget görs synonymt med *standard*. Standard kan definieras som ett stabiliserat tillstånd, en handling som stagnerat. Med andra ord går "normal" att likna vid en *norm* eller en institution. Ordet normal tolkar jag i den här kontexten dock inte som något nödvändigtvis negativt¹² utan tvärtom som något värt att lyfta fram och värdera högt. Det normala; den norm som Emma beskriver, har organisationen jobbat hårt för att omvandla till just en norm.

Emmas resonemang följer teorin om handlingsnät (Czarniawska 2005) på så vis att organisationers handlingar oftast är lättast att få syn på vid någon form av frivillig eller påtvingad förändring. Den norm som så länge styr organisationen synliggörs plötsligt. Många organisationer använder sig i det här läget av konsulter för att få in nya perspektiv, och kanske även för att mildra effekterna av den kritik som internt kan orsaka slitningar bland medarbetare. Helena från Myndighet 1 talar i det här sammanhanget om hur man kan lyfta in det externa perspektivet i det interna, för att synliggöra organisationens inre strukturer.

¹² Jämför med exempelvis *normkritik*; att bryta normer, att ifrågasätta och omkullkasta vad som är att betrakta som "normalt". Här förstås norm, "det normala" i negativa snarare än positiva termer.

Helena: Även om vi pratar i det externa perspektivet så har vi ofta reflektionsövningar: hur beter jag mig i min egen grupp? [...] Det är ofta lättare har vi uppfattat det som att prata i det externa perspektivet, alltså vårt uppdrag, kunderna vi möter. Det är lite lättare att säga att ja men [hittar på ett exempel] 'När jag mötte Svea gjorde [jag] en tankekurpa. Jag vet inte [varför] men jag började fråga hur stor del hennes hemarbete tog. Så nu, nej men jag måste ju ta det här med henne igen, jag måste ju göra om...'. Alltså det är lättare att ta det än när jag möter en kollega. Då måste man vara väldigt öppen i gruppen och det är inte alla som är så mogna att göra det, utan man måste börja med Svea för att sen... [låtsaspratar med kollega] "Shit, det sa ju jag till dig, förlåt mig!". Så.

I citatet ovan exemplifierar Helena nyttan med att använda sig av ett utåtriktat perspektiv i den privata verksamheten genom att hitta på en situation där en medarbetare får en insikt i hur hen reproducerar stereotypa könsmonster och heteronormativitet i mötet med en kund. Genom att prata om den uppkomna situationen kan medarbetaren dra paralleller till hur hen i sin tur behandlar sina kollegor. Det här kan vara ett sätt att konkretisera abstrakta och övergripande jämställdhetspolitiska mål till lokal nivå, det vill säga en sorts översättning. I min analys ser jag Helenas berättelse som ett exempel på hur jämställdhet kan fungera både som mål och medel i verksamheten

Även Susanne talar utifrån för- och nackdelar om externt konsultarbete i jämställdhetsprocessen. Enligt Susanne handlar det dels om tidsperspektiv, eftersom NGO4 "inte har någon [anställd] som kan sitta och jobba hela tiden med bara det här", och dels om att skapa en inkluderande process där medarbetarna är med hela vägen och löpande utvärderar jämställdhetsintegreringen. En konsult kan å andra sidan vara bra att ha för att kicka igång arbetet, samt för att fungera som en slags ögonöppnare.

Susanne: Det finns en fördel i att man kan göra det själv men man blir också lätt hemmablind. Ibland kan det verkligen vara bra med någon som kommer med helt andra ögon och tittar på det man gör.

Av intervjudeltagarnas svar läser jag att det kan vara svårt som anställd att lägga märke till de repetitiva handlingar som utförs i organisationen och att en utomstående konsult därmed kan vara nödvändig. Om vi tänker på hur det kan gå till i mindre organisatoriska enheter som familjer eller parförhållanden är det heller inte ovanligt att terapeuter, som på sätt och vis kan

liknas vid konsulter, anlitas för att de inblandade ska kunna sätta ord på varandras handlingar utan att för den sakens skull behöva såra varandra. På så vis förstår jag konsultarbete som ett sätt att värna om medarbetarna och organisationen som helhet.

Skicka vidare

Ett av problemen med mätningar i det kvalitativa jämställdhetsarbetet är, som jag har nämnt tidigare, att de kanske inte visar något direkt resultat. Det kan ta lång tid innan en förändring kommer till stånd och när effekten väl kommer ser det kanske inte alls ut på det vis som man har föreställt sig. Beroende på om det gäller ideella projekt, statliga program eller politiska reformer kan det ta alltifrån några månader upp till decennier innan någon effekt visar sig. Den fördröjda effekten är, som jag ser det, ett exempel på hur institutioner och organisationer fortsätter verka även när de anses vara ”stängda”, det vill säga när inskriptionen är utförd och organisationen har börjat se sig om efter nya projekt (moden) att följa. Det är lätt att tänka att organisationer är fyrakantiga lådor som enbart kan öppnas och stängas av vissa berörda personer. Men organisationer, i form av institutioner, har som jag ser det alltid en dörr eller ett fönster på glänt. De tar in idéer från det omgivande samhället i samma takt som de själva läcker. Ett exempel, som av utrymmesskäl inte får plats i sin helhet i uppsatsen men som jag vill sammanfatta för dess intressanta innehålls skull, kommer från Elisabeth.

Elisabeth berättar om en av Myndighet 3:s processtödjare som arbetat med ett projekt där deltagarna getts kompetensutveckling kring hur man kan arbeta med tillgänglighet. En tid senare möter processtödjaren en av deltagarna på flyget. Deltagaren berättar för processtödjaren att han är så himla glad för den kompetensutveckling han fått och att han börjat engagera sig i tillgänglighetsfrågor i sitt politiska arbete. ”Det är ett jättebra resultat”, säger Elisabeth, ”men det var ingenting som gagnade [projektet] där han satt utan han tog med det här i sitt liv. Och det spelar ingen roll, men du kan inte mäta det.”

Elisabeths historia handlar visserligen om tillgänglighet, men i och med att Myndighet 3 har processtöd även för jämställdhet så ser jag det som ett belägg för hur jämställdhetsintegrering kan fungera i praktiken. I historien befinner vi oss någonstans där idén om tillgänglighet redan översatts och materialiserats av Myndighet 3 och därefter skickats iväg till processtödjaren. Processtödjaren konkretiserar i sin tur idén så att den blir hanterbar för de personer som deltar i kompetensutvecklingen. Deltagarna tar emot idén, men vad de gör med den vid sidan om projektet är svårt för Myndighet 3 att följa. Det exempel som Elisabeth tar upp förmedlades

slumpmässigt till henne, då processtödjaren mötte en av deltagarna på flyget. Jag uppfattar det som att såväl processtödjaren som Elisabeth förvånas över den väg som idén tog.

Även om initiativet till att driva idén vidare på ett annat plan inte gynnar projektet i sig, så kan det sägas gynna samhället i stort. Det visar att projekt som på kort sikt inte verkar ge något direkt resultat, på längre sikt kan tänkas generera större effekter för samhället. På så vis förskjuts bilden av hur en organisations förändringsprocess går till. Processkedjan är inte linjär eller rationell, utan tvärtom föränderlig.

4. Slutdiskussion

I den här studien har jag arbetat med reflexiva intervjuer för att försöka spåra organisationers handlingar för ökad jämställdhet. Min strävan har hela tiden varit att försöka förstå hur organisationer konstruerar jämställdhet, men också hur arbetet med jämställdhet kan sägas konstruera organisationerna. Genom att samtala med jämställdhetsansvariga och berörda personer från tre statliga respektive fyra ideella organisationer om deras jämställdhetsarbete har jag fått sju unika berättelser att reflektera kring. Barbara Czarniawskas nyinstitutionella teori med begrepp som översättning, mode och resande idéer har utgjort *handlingsnätet* genom vilket jag har tittat på organisationernas tillvägagångssätt. Jag har även inspirerats av Karl Weicks socialpsykologiska teori om organisering. I följande avsnitt sammanfattar jag de mönster jag har sett samt tar diskussionen ett steg längre kring vissa frågor.

Att frigöra könet

I avslutande del vill jag ta tillfället i akt att lyfta fram en aspekt hos materialen som jag finner intressant men som ligger utanför min syftesformulering. Det handlar om det problematiska i jämställdhetsforskningens och även jämställdhetsarbetets hantering av *könsbegreppet*. I uppsatsen har jag inte ägnat särskilt mycket utrymme åt att diskutera intervjudeltagarnas förhållande till kön, mer än att ta upp det faktum att ett könsperspektiv är nödvändigt vid all form av jämställdhetsarbete. Men könsperspektiv och jämställdhetsperspektiv är två olika sätt att se på ett fenomen. I ett könsperspektiv fungerar kön som det analytiska redskapet med vars hjälp olika aspekter av ett fenomen kan urskiljas (Mark 2007:45). Jämställdhetsperspektiv, däremot, grundar sig på en persons förförståelse om jämställdhet. Problemet med jämställdhetsarbetet är att det kräver att dikotomin kvinna/man fortlever för att arbetet ska kunna vara mätbart (Dahl 2005, Rönnblom 2011). Jämställdhet låter förvisso enkelt när man förklarar innebörden: lika rättigheter och möjligheter för kvinnor och män. Men i denna

innebörd ligger ett antagande om stabila könscategorier, om att kvinnor och män *är* på ett visst sätt. Kön förstås därmed som en (förut)bestämd identitet och inte som en föränderlig handling.

Enligt genusteoretikern Judith Butler (1999) medför ett perspektiv på kategorin kvinnor som ett enhetligt fenomen att alla inbördes olikheter inom gruppen kvinnor ignoreras eller exkluderas. Kön förstås av Butler som någonting som ständigt skapas och ombildas. Det är instabilt och föränderligt, framför allt beroende på de kontexter inom vilket det omförhandlas. Jämställdhet som ett feministiskt emancipatoriskt projekt kan enligt Butler enbart medföra ökade fri- och rättigheter åt den grupp kvinnor som lyckas bete sig och se ut på det vis som gängse sociala och kulturella (hetero)normer kräver (Butler 1999). Med andra ord kan arbetet för jämställdhet riskera att ytterligare spä på motsatsparet män och kvinnor. I mitt material visar sig detta tydligast i talet om rekrytering, där vissa organisationer kämpar med att få in fler män inom ett kvinnodominerat organisationslandskap.

Statsvetaren Wendy Brown menar, å sin sida, att två sanningar strider om utrymmet i feministisk teori: å ena sidan att det inte finns något stabilt kön eller genus, och å andra sidan, att kvinnor inte kan undkomma sitt kön eller könsnormerna i samhället (Brown 2003:366). Enligt Brown har feminismens grundläggande mål; att frigöra könet och leva bortom det, bara halvt fullbordats, varmed den feministiska rörelsen samt genusvetenskapen har gett upp försöket att förgöra sig själv. Istället är nu feminismen och genusvetenskapen beroende av att kön existerar för att ha någonting att teoretisera och politisera om (jfr Butler 1999, Dahl 2005).

Som jag ser det ligger en del av problematiken med Browns resonemang i genusforskningens position som gränsöverskridande ämnesdisciplin. Genusforskningen är inget enat fält med en metod eller teori framför alla andra. Olika områden bråkar ständigt med varandra och drar till sig uppmärksamhet, vilket försvårar såväl överblick som isolering av ett fenomen, i det här fallet jämställdhetsarbetet. Jag ser heller ingen motsättning i att erkänna könets existens och arbeta för dess uppluckring. Jag förstår Browns poäng i att genusvetenskapen verkar ha målat in sig självt i ett hörn, men jag tror inte att det är genusvetenskapen som ensam står för den paradoxen (jfr Hirdman 2001, Alnebratt 2009). Snarare handlar det kanske om övergången mellan teori och praktik, huruvida akademi och samhälle kan enas om ett och samma jämställdhetsperspektiv. I slutändan kräver ändå jämställdhetsforskningen att frågan om kön erkänns för att undvika att systematiskt förtryck och diskriminering på grund av kön förnekas.

Måste jämställdhetsarbete vara modernt?

En av anledningarna till att jag valde att undersöka organisationers jämställdhetsarbete är att jag numera anser jag det vara väldigt svårt att tala om och agera kring detta fenomen. Det beror delvis på att begreppet jämställdhet för min, och för många andras del, har blivit utslitet och ointressant. Frågan som jag inledningsvis ställde till mig själv är: hur kommer det sig? Hur kan ett begrepp som syftar till likvärdighet, frihet och rättvisa anses tjatigt eller omodernt? Varför är det inte fräscht, modigt eller roligt att arbeta för alla människors lika värde? Och spelar det egentligen någon roll hur vi uppfattar arbetat med jämställdhet – det är väl helt enkelt vår skyldighet att göra det?

För myndigheters del kan jag se att det är rimligt att agera oavsett intresse. Organisationer som arbetar på statligt uppdrag är helt enkelt tvungna att arbeta med jämställdhet – vare sig de vill det eller ej. Ideella organisationer har däremot inget krav på sig, utöver att - som alla arbetsplatser av en viss storlek - upprätta en jämställdhetsplan. I teorin skulle de därmed kunna undvika att arbeta mer aktivt med jämställdhet i den externa verksamheten. Ideella organisationer har dock medlemmar, som driver på och signalerar till organisationen om de uppfyller kravet på legitimitet eller inte.

Talet om legitimitet yttrar sig på olika vis i intervjudeltagarnas berättelser. Tillit, ansvarsutkrävande och tillgänglighet är några nyckelord som jag har noterat att intervjudeltagarna använder sig av när de beskriver hur organisationerna kan arbeta för att uppfattas som legitima. *Trovärdighet* är ordval som jag själv tycker sammanfattar flera av organisationernas motiv till jämställdhetsarbetet. Framför allt tänker jag att det gäller de ideella organisationerna som måste kunna visa att de ”lever som de lär”; det vill säga att de gör jämställdhet av samma skäl som de kräver av andra att de ska göra det.

Enligt Eriksson-Zetterquist och Renemark (2011:175) är det kanske inte så märkligt att vissa upplever jämställdhet som omodernt med tanke på att det har varit ett område under utveckling sedan drygt sextio år i Sverige. Det är dock inte detsamma som att säga att det är ett fullgott skäl till att inte arbeta med jämställdhet. Men en förklaring till varför jämställdhetsarbetet prioriteras bort till förmån för andra frågor ligger troligtvis i uppfattningen om jämställdhet som ett ”inne eller ute”-fenomen. Två andra mycket avgörande faktorer är *pengar* och *tid*. Alltför många uppdrag; ”perspektivträngsel”, är en annan vanlig orsak till varför jämställdhetsarbetet inte blir framgångsrikt (Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011:141). Flera av intervjudeltagarna poängterar just tidsbrist och andra prioriterade frågor som skälen till varför jämställdhetsarbetet bortfiltreras.

Resultat av analysen

Intervjudeltagarnas tal om praktiskt jämställdhetsarbete är såväl mångfasetterat som likformigt. I princip skulle man kunna säga att det finns lika många sätt att förstå idén om jämställdhet som det finns anställda inom alla organisationerna. Varje organisation och varje individ måste översätta idén om jämställdhet så att den passar just deras verksamhet. Ett sätt att förstå varför jämställdhet sätts åt sidan är därför att tala om olikheter i förståelse.

I uppsatsen har jag analyserat intervjudeltagarnas berättelser utifrån översättningsmodellen. Därmed inte sagt att de själva ser på organisationens jämställdhetsarbete utifrån det perspektivet. Jag uppfattar att det är vanligare att myndigheter arbetar med en idé utifrån diffusionsmodellen, eller åtminstone att de tror sig göra det. I analysen förstår jag myndigheter som mer närliggande teorin om diffusion på så vis att intervjudeltagarna liknar jämställdhetsarbetet vid en kedja som brister om inte alla delar samarbetar. Jag uppfattar det som att det finns ett antal starka fästen (exempelvis jämställdhetsstrateger och samordnare) i kedjan där svaga element kan få stöd, men att det i slutändan hänger på själva kedjans anordning (högsta ledningen) om det arbete som löper längs med kedjan kan anses lyckat eller inte. De ideella organisationerna ser jag som mer närliggande översättningsmodellen på så vis att intervjudeltagarna beskriver organisationerna som en del i en större rörelse där alla gemensamt bidrar till att forma/översätta idéerna. Som jag ser det rymmer diffusionsmodellen ett visst mått av översättning och vice versa. Ideella organisationer kan *också* sägas bestå av starka fästen och svaga element, liksom myndigheter kan sägas ingå i en större rörelse där olika intressenter bidrar till att forma idéerna.

Jämställdhet som mål eller medel

De organisationer som deltagit i den här undersökningen kan allihop påstås vara moderna och politiskt korrekta i och med att de arbetar med jämställdhet. Samtliga organisationer har tagit till sig den kringresande idén om jämställdhet och översatt den till vad som passar just deras verksamhet bäst. Organisationerna i uppsatsen delar även en gemensam teoretisk utgångspunkt i och med att de direkt eller indirekt arbetar med mänskliga rättigheter. Det mest förekommande svaret på varför organisationerna arbetar med jämställdhet är att jämställdhet är en mänsklig rättighet. Det svaret inbegriper dessutom en syn på mänskliga rättigheter som en självklar fråga att driva. Jämställdhet formuleras därmed som ett mål att uppnå.

Ett annat vanligt förekommande argument för jämställdhetsarbetet är att det genererar kvalitet till organisationen. Jämställdhet kan i det här fallet förstås som *både* mål och medel, där god kvalitet kan förstås som ett mål i sig, eller så kan jämställdhet betraktas som ett medel som *inkluderar* god kvalitet på väg mot målet.

Jämställdhet som en rättighetsfråga respektive kvalitetsaspekt kan ha avgörande effekt på den jämställdhetsstrategi som organisationen väljer att arbeta med. Som jag uppfattar det är det vanligare att kvalitetsperspektivet används vid kvantitativt jämställdhetsarbete, medan rättighetsperspektivet ofta leder till kvalitativt jämställdhetsarbete. Metoderna kan dock komplettera varandra i utvecklingen från formell till reell jämställdhet.

Enkelt eller komplicerat?

Något jag reagerat på i analysen är att flera av de intervjudeltagare som arbetar med det interna jämställdhetsarbetet menar att det är relativt *enkelt* att arbeta med jämställdhet (eventuellt bortsett från rekrytering och föräldraledighet) medan de intervjudeltagare som tjänstgör i den externa verksamheten menar att det är *komplicerat*. Intervjudeltagarna talar omväxlande om jämställdhet som en komplex men ändå självklar fråga. Att en fråga uppfattas som självklar behöver i och för sig inte betyda att den är lättarbetad.

I uppsatsen ser jag ett mönster i att de intervjudeltagare som arbetar inom HR-enheten talar utifrån formell jämställdhet, medan de som arbetar i den operativa verksamheten främst utgår från reell jämställdhet. Jag drar slutsatsen att det formellt och kvantitativt inriktade jämställdhetsarbetet kan upplevas som enkelt (i bemärkelsen genomförbart) i och med att det är mätbart. Det reella och kvalitativt inriktade jämställdhetsarbetet, däremot, låter sig inte lika lätt genomföras. Det uppfattas därmed som trögare, troligen som en konsekvens av att attityder och värderingar är svårare att spåra.

Allting räknas

Sammanfattningsvis tycker jag mig i analysen se att organisationerna enbart tillgodoräknar sig en viss del av det praktiska jämställdhetsarbete som de utför. Den initierande fasen som jag har beskrivit med hjälp av översättning och i viss mån materialisering, framstår i intervjudeltagarnas berättelser som en förberedelse för det ”riktiga” jämställdhetsarbetet. Utifrån mitt perspektiv är dock den initierande fasen, resan från varför till hur, en lika stor del av jämställdhetsarbetet, som efterarbetet i form av uppföljning och utvärdering. I själva verket anser jag det problematiskt att över huvud taget tala om jämställdhet i termer av något som kan ”avslutas” och ”påbörjas”. Det implicerar att jämställdhet enbart fungerar som ett slags

verktyg för organisationer att använda sig av på det vis som de själva önskar. Det i sig inbegriper en syn på organisationer som rationalitetsbaserade och nyttomaximerande. I en rationell och nyttomaximerande organisation finns inget utrymme för oberäkneliga spontana handlingar, känslor eller impulser. Som jag ser det är organisationerna lika mycket ett redskap i jämställdhetens händer. De sociala och fysiska effekter som uppstår i form av omförflyttningar, diskussioner, samarbeten över gränser och förändrat arbetsklimat är exempel på bonuseffekter som jämställdhetsarbetet kan bidra med. För att kunna utnyttja hela sin kapacitet till att arbeta för jämställdhet menar jag att organisationerna måste förstå sig själva som de komplexa, konstruerade och konstruerande, spontana och rationella subjekt som de är.

Nya spår att följa

I uppsatsens inledande kapitel beskrev jag min önskan om att *följa spåren* av organisationernas jämställdhetsprocesser. Att följa någons spår är ett tidsödande jobb, men också överraskande och utmanande. Tidsödande på så vis att spåren på grund av olika skäl kanske inte leder till någonting. Spåren kan ha suddats ut, oavsiktligt eller avsiktligt för att *den som spårar* inte ska kunna visa på det oberäkneliga, kringflackande mönster som spåren tyder på. Spåren vittnar kanske inte om den linjära beslutsfattande linje som organisationer gärna vill tro att de håller sig till. Där finns en potentiell utmaning i att ”avslöja myten” om organisationers rationella struktur.

Ett framtida spår att följa handlar om hur organisationer ska hantera uppföljningen av jämställdhetsarbetet. Det vill säga; hur de ska kunna granska ”resultatet av resultatet”. Ett annat spår som jag menar *bör* följas är organisationer vars jämställdhetsarbete uppnått lyckat resultat. De behöver lyftas fram för att visa på att den tid och prioritering som tillägnas jämställdhetsarbetet inte är bortkastad.

5. Referenser

- Acker, Joan & van Houten, Donald (1974) "Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations." *Administrative Science Quarterly*. Vol 19: 2, s. 152-163
- Ahmed, Sara (2007a) The Language of Diversity. *Ethnic and Racial Studies*. Vol 30: 2, s. 235-256.
- Ahmed, Sara (2007b) "A Phenomenology of Whiteness". *Feminist Theory*, 2007:8
- Ahmed, Sara (2012) *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham, N.C. : Duke University Press.
- Alaimo, Stacy & Hekman, Susan (2008) *Material Feminisms*. Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Alnebratt, Kerstin (2009). *Meningen med genusforskning så som den framträder i forskningspolitiska texter 1970-2000*. Diss. Göteborg: Intellecta Infolog.
- Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1989) "Four Ways of Looking at Women and Leadership." *Scandinavian Journal of Management*. Vol 5: 1, s. 63-80
- Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1997) *Understanding Gender and Organization*. London: Sage.
- Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1989) *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Asplund, Gisèle (1984) *Karriärens villkor: män, kvinnor och ledarskap*. Stockholm: Trevi.
- Austin, J. L. (1962) *How to do things with words: The William James Lectures delivered at Harvard University in 1955* (red. J. O. Urmson and Marina Sbisà), Oxford: Clarendon Press.
- Barad, Karen (2003) "Posthumanist Performativity: Toward an Understanding of How Matter Comes to Matter," I *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, Vol. 28: 3.
- Boman, A., Sjöberg, K. & Svensson, L. (2013) *Från politik till praktik – Metaanalys av fyra satsningar på jämställdhetsintegrering. Slutrapport på uppdrag av Tema Likabehandling och Jämställ.nu*. APeL.
- Brown, Wendy (2008) *Att vinna framtiden åter*. Stockholm: Atlas.
- Butler, Judith (1999) *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. New York, London: Routledge.
- Bäck, Henry & Larsson, Torbjörn (2007) *Den svenska politiken*. Malmö: Liber.
- Cixous, Hélène (1991) "Coming to Writing" and other essays. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

- Cockburn, Cynthia (1991) *In the Way of Women. Men's Resistance to Sex Equality in Organizations*. London: Macmillan.
- Connell, R. W. (2005) *Masculinities*. Cambridge: Polity Press.
- Crenshaw, Kimberlé (1989). "Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine." I *Feminist Theory and Antiracist Politics*, University of Chicago Legal Forum
- Czarniawska, Barbara & Joerges, Bernward (1996) "Travels of Ideas." I Czarniawska & Sevón (red.) *Translating organizational change*. Berlin: de Gruyter.
- Czarniawska, Barbara (2005) *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Dahl, Ulrika (2005) "Scener ur ett äktenskap: Jämställdhet och heteronormativitet." I Kulick, Don (red.) *Queersverige*, Stockholm: Natur & Kultur.
- Egeberg Holmgren, Linn (2011) *IngenMansLand: om män som feminister, intervjuframträdanden och passerandets politik*. Diss. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensi
- Eriksson-Zetterquist, Ulla (2009) *Institutionell teori – idéer, moden, förändring*. Malmö: Liber.
- Eriksson-Zetterquist, Ulla & Renemark, David (2011) *Jämställdhet i organisationer – hur förändring görs hållbar*. Malmö: Liber.
- Gerrbo, Ingemar (2012) *Idén om en skola för alla och specialpedagogisk organisering i praktiken*. Diss. Göteborgs universitet. Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.
- Giddens, Anthony (1991) *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge: Polity Press
- Gottzen, Lucas & Jonsson, Rickard (red.) (2012) *Andra män: maskulinitet, normskapande och jämställdhet*. Malmö: Gleerups.
- Haraway, Donna (1988) "Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective." I *Feminist Studies*. Vol. 14: 3, s. 575-599.
- Haraway, Donna (2008) "Otherworldly Conversations, Terran Topics, Local Terms." I Alaimo, Stacy & Hekman, Susan (2008) *Material Feminisms*. Bloomington, IN : Indiana University Press.
- Hatch, Mary Jo (2006) *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Hirdman, Yvonne (2001) *Genus. Om det stabila föränderliga former*. Lund: Liber.
- Jordansson, Birgitta (2005). "Jämställdhet och genusforskning." I *Forskarrapporter till jämställdhetspolitiska utredningen* (SOU 2005:66), s. 237 – 281.

- Kanter Moss, Rosabeth (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Lenz Taguchi, Hillevi (2009) *In på bara benet*. Stockholm: Stockholms universitets förlag.
- Lutz, Helma & Herrera Vivar, Maria Teresa & Supik, Linda (red.) (2011) *Framing Intersectionality: Debates on a Multi-faceted Concept in Gender Studies*. Ashgate Publishing.
- Lykke, Nina (2010) *Feminist studies: a guide to intersectional theory, methodology and writing*. New York: Routledge.
- Mark, Eva (2007) *Jämställdhetsarbetets teori och praktik*. Pozkal, Polen: Studentlitteratur.
- Pincus, Ingrid (1997) "Män som hindrar och män som främjar jämställdhetsarbete." I Jónasdóttir, Anna G., (red.) *Styrssystem och jämställdhet - institutioner i förändring och könsmaktens framtid*. SOU 1997:114.
- Powell, Woody & DiMaggio, Paul (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." I *American Sociological Review* 48:147-160.
- Roberts, Peri & Sutch, Peter (2007) *Politiskt tänkande: en introduktion*. Stockholm: Studentlitteratur.
- Rothstein, Bo (red.) (2010) *Politik som organisation: förvaltningspolitikens grundproblem*. Stockholm: SNS Förlag.
- Rönblom, Malin (2011) "Vad är problemet? Konstruktioner av jämställdhet i svensk politik." *Tidskrift för genusvetenskap*. Nr 2-3.
- SCB, Statistiska Centralbyrån (2012) *På tal om kvinnor och män*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.
- Strannegård, Lars & Ericsson-Zetterquist, Ulla (2011) *Organisering*. Malmö: Liber.
- Thomsson, Heléne (2010) *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- UD, Utrikesdepartementet (2014) *Biståndspolitik plattform*. Skr. 2013/14:131
- Utbildningsdepartementet (2012) *Samma makt att forma samhället och sitt eget liv – regeringens arbete för ökad jämställdhet 2012-2014*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.
- Utbildningsdepartementet (2013) *Jämställdhetsintegrering som strategi*. URL: <http://www.regeringen.se/sb/d/13278> [2014-05-18]
- Wahl, Anna (1992) *Könsstrukturer i organisationer, kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Handelshögskolan Stockholm: EFI.
- Wahl, Anna, Holgersson, Charlotte, Höök, Pia & Linghag, Sophie (2001) *Det ordnar sig: teorier om organisationer och kön*. Lund: Studentlitteratur.

Weick, Karl (1976) "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems." *Administrative Science Quarterly* .Vol. 21:1, s. 1-19.

Weick, Karl (1979) *The Social Psychology of Organizing*. 2 ed. New York: McGraw-Hill

Weick, Karl (1995) *Sensemaking in Organizations – Foundations for Organizational Science*. Sage Publications.

Bilaga 1

Mall på informativt brev till organisationer

Hej,

Jag heter Agnes Nurbo och läser just nu sista terminen på masterprogrammet i genusvetenskap vid Göteborgs universitet. Jag skriver till er för att höra om ni är intresserade av att delta i en studie som jag för tillfället håller på att utforma till mitt examensarbete.

Syftet med min studie är att undersöka hur *ideella* organisationers praktiska jämställdhetsarbete överensstämmer med eller skiljer sig åt från *statliga* organisationers jämställdhetsarbete. Jag söker en eller flera personer från ett flertal icke-/statliga organisationer som kan svara på frågor om *vad* jämställdhetsarbete innebär för just deras organisation, *varför* det behövs eller inte behövs, samt *hur* de har eller inte har gått till väga med att genomföra praktiskt jämställdhetsarbete.

Det jag eftersöker är alltså en intervju med ansvarig eller berörd jämställdhetskunnig personal på en-två timmar, samt, om möjlighet finns, tillgång till policydokument och genomförandeplan för hur jämställdhetsarbetet gått till/skall gå till. Intervjuerna bör helst äga rum innan mars månad är slut, men jag är såklart flexibel med tiden.

Syftet med studien är inte på något vis att vaska fram ”rätt eller fel” utan tvärtom att lyfta upp likheter och skillnader till diskussion och förhoppningsvis inspirera andra i deras jämställdhetsarbete.

Med förhoppning om svar!

Agnes Nurbo

Blivande jämlikhetshandläggare med internationellt perspektiv

Tel. 0703-501045

Bilaga 2

Mall på mail om övergripande frågor till intervjudeltagarna

Hej X, här kommer som jag lovat en lista på några av de frågor som jag vill diskutera med dig. Grundfrågorna är som sagt varför ni arbetar med jämställdhet, följt av hur ni gör eller har gjort det.

Exempel på frågor:

- Vad innebär en jämställd verksamhet för er?
- Vad är målet med ert jämställdhetsarbete? Delmål?
- Varifrån kom direktivet/idén till att börja arbeta med jämställdhet?
- Hur såg/ser processen ut efter att ni tagit initiativ till att börja arbeta med jämställdhet?
- Vilka strategier använde eller använder ni er av i jämställdhetsarbetet?
- Vem eller vilka har lett processen?
- Har ni kompetensutvecklat – i så fall hur?
- Har ni utvärderat projekten/arbetet – i så fall; hur?
- Vilka svårigheter har ni mött under processen?
- Har någonting förvånat er i processen?
- Har ni arbetat med normkritik och/eller genusteori, i så fall hur?
- Hur skulle du säga att jämställdhetsarbetet har förändrat er organisation (i vardagen och i stort)?
- Hur skulle du definiera jämställdhetsfrågan på din arbetsplats i nuläget? Är det en rutinfråga, en icke-fråga, ett problem, en utmaning eller en inspiration i det vardagliga arbetet?

Hur kan man skapa en jämställd institution utifrån normer om frihet,
rättvisa och hållbarhet?

Jag frågade sju personer från tre statliga och fyra ideella organisationer om hur de gör för att öka jämställdheten. Svaren jag fick visade på en mångfasetterad bild av organisationers praktiska jämställdhetsarbete, där kollektivt såväl som individuellt teoretiskt bagage avgör utkomst och där jämställdhet i lika stor utsträckning kan sägas konstruera organisationerna. Bilden av organisationer som rationella verktyg i händerna på beslutsfattarna får här ge vika för en mer föränderlig, spontan "verklighet".