

# Aktionsforskning og utvikling i organisationer

## 4 – 5 november 2010 Aalborg universitet

Ewa Gunnarsson, professor  
Eva Amundsdotter, fil.dr  
Avdelning Genus & innovation  
Luleå tekniska universitet  
Sverige  
[ewa.gunnarsson@ltu.se](mailto:ewa.gunnarsson@ltu.se)  
[eva.amundsdotter@ltu.se](mailto:eva.amundsdotter@ltu.se)

**Work in progress please do not quote without permission of the authors**

### Jämställdhetsintegrering som lärande förändring

#### Abstract

Detta bidrag presenterar ett pågående tillämpat genus- och jämställdhetsprojekt- *Genus- och jämställdhetsutveckling i Fastelaboratoriet*. Projektet syftar till en ökad och hållbar jämställdhetsintegrering och högre genusmedvetenhet i ett innovationssystem. I projektet deltar 8 industripartner samt 6 akademiska avdelningar och två genusforskare vid Luleå tekniska universitet. En genusteoretisk plattform "doing gender in organisations" kombineras i projektet med en interaktiv forsknings- och utvecklingsansats med syftet att öka hållbarheten i förändringsprocessen.

I papret görs ett nedslag i processen hos en industriell partner. Bidraget beskriver erfarenheter från hur en grupp mellanchefer i ett tekniskt och mansdominerat industriföretag reflekterar över mötet med genusteori och lärande kopplat till nya handlingsmönster hos dem själva. Deltagande interaktiva metoder, som genusobservationer och "concentric circles" beskrivs som "framkallar" kulturen så att värderingar och normer som hindrar en ökad jämställdhetsintegrering och genuskompetensutveckling blir synliga.

En övergripande diskussion förs om reflekterande läroprocesser och medforskning i organisationer med nyttoinriktade mål och en handlingskultur med starkt fokus på problemlösning inramat av ett naturvetenskapligt paradig. Ett paradig där en naturlig måttstock är den evidensbaserade forskningens. Papret problematiserar även hur förändringar i en jämställdhetsintegreringsprocess kan förstås och mätas i relation till begrepp som radikal och inkrementell förändring.

#### Ett Tiger projekt

2008 kom VINNOVA med programutlysningen – Tillämpad genusforskning för starka innovationsmiljöer, det så kallade TIGER-programmet.<sup>1</sup> Dess syfte beskrevs på följande sätt: "Det yttersta syftet med utlysningen är att bidra till att förbättra Sveriges konkurrensförmåga och hållbar tillväxt genom att utveckla och förstärka genus- och jämställdhetsperspektivet för FoI-miljöer med relevans för VINNOVAs verksamhetsområde..... De resultat som kan förväntas av projekten är förändrat handlande och nya interna processer, som på sikt stärker FoI-miljöernas konkurrenskraft." (utdrag ur VINNOVAs utlysningstext 2008)."

I samband med utlysningen sökte Fastelaboratoriet, som är ett VINN-excellence center vid Luleå Tekniska universitet, medel för projektet - Genus- och jämställdhetsutveckling i Fastelaboratoriet. Fastelaboratoriets forskningsfält rör innovationer inom fältet funktionella produkter ([www.ltu.se/tfm/cooperation/faste](http://www.ltu.se/tfm/cooperation/faste)). I centrat ingår 8 industripartners och 6 akademiska partners. I genus- och jämställdhetsprojektet deltar även avdelningen Genus och innovation vid Institutionen för arbetsvetenskap. Genus projektet erhöll dels medel för en förstudie samt det treåriga pågående projektet som startade i november 2008.

### *Problemformulering*

Under våren 2008 genomfördes i förstudien en gemensam förankringsprocess där forskningsledaren för Fastelaboratoriet och forskningsledaren för avdelningen Genus och Innovation besökte industriparterna för att tillsammans med dem utbyta och diskutera erfarenheter av problemområdet och tidigare jämställdhetsarbete i sina respektive företag. Ett resultat av denna process var en stark upplevelse av att mycket av jämställdhetsarbetet som bedrivits hade gått i stå. Företagen var också mer intresserade av ett ”mångfaldsarbete” som inkluderade även andra dimensioner som etnicitet och ålder. En slutsats av förstudien blev att vi även bestämde oss för att kombinera genusteori med en interaktiv forsknings- och utvecklingsansats (se sid 4, samt Gunnarsson, Westberg, Andersson och Balkmar, 2007). Detta som ett sätt att öka möjligheterna till en hållbarare förändringsprocess som kan bäras vidare av företagen själva när projektet tar slut.

Genusprojektet övergripande syfte formulerades genom förankringsprocessen till:  
Att uppnå en högre grad av jämställdhet och genuskompetensutveckling inom de 8 företagen och Fastelaboratoriets forskargrupp vid LTU.

Några delmål blev:

- 1) Att projektet bör lägga starkt fokus på företagets behov av att bredda sin rekryteringsbas inför framtida behov. I linje med detta ska därför aspekter relaterade till rekryteringsprocesser, formulering av kompetens och karriärmöjligheter fokuseras.
- 2) Två eller tre fördjupande fallstudier bör genomföras i samråd med företagen.
- 3) För att uppnå en hållbar förändringsprocess behöver en genusteoretisk plattform kombineras med en interaktiv forsknings- och utvecklingsansats. Metoder bör användas som ”framkallar” kulturen i mansdominerade industrimiljöer för att synliggöra värderingar och normer som möjliggör eller hindrar en ökad jämställdhet och genuskompetensutveckling.
- 4) En ökad jämställdhet och genuskompetensutveckling i innovationsprocesserna förväntas skapa nya produkter och tjänster och därmed utvidgade marknader.

Projektet har fokus på jämställdhetsintegrering och genuskompetens men projektresultaten förväntas vara användbara i relation till andra sociala dimensioner som etnicitet och ålder (Gunnarsson, Neergaard and Nilsson, 2007).

### *Projektdesign och organisation*

Projektdesignen är en för detta syfte skraddarsydd utveckling av den modell som utvecklades i VINNOVAs tidigare forsknings- och utvecklingsprojekt – Jämställdhet och genusvetenskap inom VINNOVAs organisation och verksamhetsfält (Gunnarsson, Westberg, Andersson och Balkmar, 2007, Gunnarsson och Westberg, 2008). Det nuvarande projektet organiserades från början med en projekt- och processbärande kärna av ”jämställdhetsintressenter och ansvariga”

från de involverade företagen och LTU-gruppens forskare. Från varje företag rekryterades 2-3 chefer som representerade HR avdelningar och tekniska utvecklingsavdelningar. LTU-gruppen representerades av 10 – 12 personer samt de två genusforskarna. De två fallstudierna (en vid en av industriparterna och en vid LTU) har haft en nyckelroll för en mer fördjupad kunskap om jämställdhetsintegreringens förändringsprocesser. De har allteftersom projektet fortskridit fått en alltmer central roll och har snarare än den så kallade yttre nätverksringen av jämställdhetsaktörer varit projektets starkaste drivkrafter och kunskapsnav.

### **Förutsättningar för en hållbar jämställdhetsintegrering**

En avgörande roll för en framgångsrik jämställdhetsintegreringsprocess spelar förankringen och legitimiteten av projektet. I detta projekt startade denna förankring med pilotstudien när chefen för Fastlaboratoriet och genusexperten mötte tekniska utvecklingschefer och HR-chefer som var ansvariga för och intresserade av jämställdhetsarbetet i företagen. Under tre möten delade vi erfarenheter och diskuterade idéer. Samtliga industripartners hade erfarenheter av olika insatser för att uppnå en jämställdhetsintegrering, jämställdhetsplaner osv. Jämställdhetsarbete var inte en ny fråga för dem. Deras erfarenhet var att de flesta aktiviteter de deltagit i inte genererade någon större förändring trots att stora resurser avsatts för ändamålet. De var otillfredsställda med de små resultat de uppnått och var mer benägna att tala om andra diskrimineringsgrunder som etnicitet och ålder. När det gällde jämställdhet hade de kommit till en återvändsgränd som de såg det. Detta och våra tidigare erfarenheter av arbete med organisationsförändringar gjorde att vi öppnade upp för en diskussion om att skapa en annorlunda projektdesign som kombinerade ett genusvetenskapligt perspektiv med ett deltagande perspektiv och interaktiva metoder för att uppnå mer hållbara resultat och fördjupande läroprocesser om jämställdhetsintegreringsprocesser. Ett mer deltagande ”hands on” projekt.

Det mest intressanta problemområdet att fokusera i projektet var enligt samtliga företag att undersöka hur man för framtida behov kunde bredda sin rekryteringsbas. Detta innebar att kunna rekrytera, föra fram och behålla särskilt kvinnor, men också att rekrytera olika typer av maskuliniteter, etnicitet och ålder. I linje med detta har därför aspekter relaterade till rekryteringsprocesser, formulering av kompetens och karriärmöjligheter fokuserats särskilt i projektet.

En viktig förutsättning i arbetet för att skapa en genusmedveten organisation, är att människor har kunskaper som gör det möjligt att omsätta dessa till förändrade praktiker. Om olika aktörer i organisationen inte ser vilken roll genus spelar i att kategorisera, separera, könsmärka och prägla interaktioner med mera, blir det svårt att skapa nya handlingsmönster. Därför är kunskap om genus centralt i projektet. Det behövs också vilja och drivkrafter för att omsätta kunskaperna till hållbara nya praktiker. Kunskap och vilja är centrala delar, men även omgivande systemvillkor (förutsättningar, resurser, mål). För att göra synligt hur genus görs i innovationssystemet, konkretiserat främst i fallstudierna behövs en utforskande ”hands-on” ansats som öppnar upp för konkreta studier och en ökad medvetenhet om hur det ser ut i organisationerna och innovationssystemet. Att göra de ”naturliga” normativa genuspraktikerna synliga på olika nivåer kan jämföras med en ”framkallningsprocess” där en bild allteftersom får klarare konturer (Amundsdotter, 2004, Andersson, Amundsdotter och Svensson, 2008, Amundsdotter, 2009).

## **Tillämpad genusforskning**

En genusteoretisk plattform har i projektet kombinerats med en interaktiv forsknings- och utvecklingsinriktad ansats för att stärka möjligheterna till en mer hållbar förändringsprocess och ett genushandlande innovationssystem (Gunnarsson och Westberg, 2003). Såväl genusvetenskapliga (främst handlingsorienterade traditioner) som interaktiva/aktion forskningstraditioner betonar nödvändigheten av att i praktiken utvidga arenan för vetenskaplig kunskapsproduktion från en partiell ”exklusiv och begränsad arena” till en ”inkluderande och utvidgad arena” för vetenskaplig kunskapsproduktion (Gunnarsson, 2006).

Det är i visionen om förändring och frigörande forskningsprocesser och praktiker, genom att inkludera kvinnors och deltagarnas erfarenheter i den vetenskapliga kunskapsproduktionen som de två forskningstraditionerna möts. Dessa ambitioner leder även till ett gemensamt behov av att skapa ett utvidgat validitetskoncept (Gunnarsson, 2007). I sin bok *Re-Thinking Science. Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*, argumenterar Novotny, Scott och Gibbons (2001) för behovet av en starkare kontextualisering av vetenskapen som ett sätt att uppnå en större robusthet (tillförlitlighet) inom samhällsvetenskapen. Att integrera genusvetenskapliga landvinningar kan ses som ett sätt att öka robustheten inom samhällsforskningen.

Interaktiv forskning har i mycket högre grad än genusforskningen betonat nödvändigheten av att involvera deltagarna i en gemensam och reflekterande forskningsprocess från början till slut. Ett interaktivt forskningsperspektiv har som ideal en strävan efter ett jämlikt erfarenhetsutbyte, lärande och kunskapsbildning mellan forskare och deltagare (Svensson, 2002, Aagaard Nielsen and Svensson, 2006). Den interaktiva ansatsen erbjuder i den tillämpade genusforskningen ett fruktbart metodologiskt arbetssätt. En ideal interaktiv forskningsprocess i de fördjupande fallstudierna innebär till exempel att forskare och deltagare utifrån sina erfarenheter och kunskaper tillsammans arbetar fram en gemensam problemformulering, från start och sedan följs åt genom hela forskningsprocessen. Det vill säga i problemformuleringen, det gemensamma utforskandet av problemet, analysen och skrivandet samt i spridningen av resultaten. I praktiken varierar graden och nivån av interaktivitet med olika faser i den utforskande processen (Johannisson, Gunnarsson och Stjernberg, 2008). Att integrera idén om skapandet av en gemensam lärprocess tillsammans med deltagarna och de fördelar en kunskapsproduktion i en interaktiv och reflekterande forskningsprocess genererar skulle kunna ”uppgradera” den handlingsorienterade genusforskningen på ett nytt sätt och göra den mer robust. Ur ett genusperspektiv perspektiv däremot har en oproblematiserad ”genusneutral” praktik inom den interaktiva forskningstraditionen blivit starkt kritiserad för att negligera och marginalisera betydelsen av genus (se till exempel Maguire, 2002, Gunnarsson, 2006 och 2007). För ett bidrag kring hur innovativa förändringsprocesser kan skapas se Ghaye and Gunnarsson (2009).

### *Forskaren som expert och facilitator*

De två genusforskarna deltar i fallstudiernas forsknings- och utvecklingsarbete och i gruppprocesserna. Två huvudprocesser sker parallellt och sammanvävt i ett gemensamt kunskapande; dels en grupp- och individprocess som syftar till att framkalla och förändra normer och värderingar i kulturen, dels en forskningsprocess som syftar till att ge en genusvetenskaplig kompetenshöjning. De två forskarna har delvis lite olika roller. Den ena med ett större ansvar för forskningsprocessen och den genusvetenskapliga kompetenshöjningen, den andra med större ansvar för att driva och stödja processen som syftar till att framkalla den normativa kulturen med olika interaktiva metoder.

För en fördjupad problematisering av forskarrollens olika positioner och dilemman i interaktiv/aktionsforskningstraditioner se till exempel Herr and Andersen (2005), samt Johannisson, Gunnarsson och Stjernberg (2008).

Louise Phillips (Phillips, 2009, baserad på Bakhtin, 1981) öppnar i sin artikel – *Analysing the dialogical turn in communication of research-based knowledge: an exploration of the tension in collaborative research* - upp för ett fruktbart sätt att hantera konsensus och dissensus i en förändringsprocess. Hon menar att de inte ska ses som motstridiga utan att de samspelar och stödjer varandra på ett fruktbart sätt. Detta genom att se dem som drivkrafter för att uppnå en djupare förståelse för att nå fram till en gemensam handling. Att förstå multipla röster i en jämställdhetsintegreringsprocess på detta sätt kan, menar vi, ses som ett sätt att hantera genusintersektionalitet dvs genus som samspelar med andra dimensioner som etnicitet, klass och ålder. På detta sätt förstärks processvaliditeten i kollaborativ forskning.

### **Att ”göra kön” i organisationer**

Det genusteoretiska perspektiv som anläggs i detta projekt tar sin utgångspunkt i den internationella forskningstraditionen som benämns ”doing gender” (Fenstermaker and West, 2002), Gunnarsson, et al. 2003, Gunnarsson et al.2007). Doing gender perspektivet sammanbinder det dagliga görandet av genus och skapar samtidigt en förbindelselänk till den institutionella och strukturella nivån samtidigt med att sociala maktrelationer synliggörs. Strukturer ses som såväl möjliggörande som begränsande beroende på kontexten, som till exempel historia, kultur och verksamhet. Samspelet mellan aktör och struktur (system) skapas i en ömsesidig process som bestämmer handlingsutrymmets gränser (Giddens, 1981). Inom ”doing gender” perspektivets olika riktningar ses genus som en pågående aktivitet och interaktiv handling mellan kvinnor och män, mellan män och mellan kvinnor. Detta gör doing gender teorin, med dess fokus på handling, lämpat att kombinera med en interaktiv forskningsansats. Sedan 1980-talet har doing gender traditionen varit stark i inom nordisk organisationsforskning (Gunnarsson et al., 2003). För en typologi och dess relation till olika organisationsteorier se Korvajärvi (1998) och Kvande (1998, 2008). Den innefattar även teoretiskt arbete av Acker om genusprocesser i organisationer (Acker, 1999)<sup>1</sup>.

Den modell som används och utvecklas i detta projekt bygger på en modell som utvecklats i ett tidigare VINNOVA projekt (Gunnarsson et al., 2007) men är skraddarsydd för denna specifika projektkontext. Det är en multipel metodmodell som syftar till att synliggöra och framkalla genus i olika organisationsprocesser samtidigt som den försöker sammanbinda olika organisationsdimensioner som strukturer, processer och praktiker (individuella). Modellen används både som en teoretisk modell där kvantitativa och kvalitativa jämställdhetsdimensioner synliggörs och som en ”gemensam interaktiv plattform” för forskarna och deltagarna i fallstudierna. Detta som en ram och plattform för att gemensamt dela med sig och reflektera över erfarenheter och upplevelser, initiera gemensamma lär- och förändringsprocesser och utforskande aktiviteter. Följande processer eller ”ingångar” fokuserades i projektet:

- 1) Den vertikala och horisontella könssegregeringen på arbetsplatsen, och andra segregeringmönster.
- 2) Symboler, föreställningar och diskurser.
- 3) Identitet och personliga förhållningssätt till arbetet.

---

<sup>1</sup> Acker använder fyra ingångar (sets of processes) för att studera ojämställdhet 1) Procedures, activities and divisions, 2) Images, symbols, forms of consciousness, 3) Interactions between individuals and groups, 4) Internal mental work (Acker, 1999).

#### 4) Interaktionen mellan människor i organisationen.

Jämställdhet och genusprocesser kan inte enbart avläsas genom en organisations könssegregering. Andra lika centrala dimensioner där genusprocesser och praktiker är aktiva i lokalt situerade och på föränderliga sätt är de ovanstående dimensionerna. En förändring kan bli synlig inom alla dimensioner men inte nödvändigtvis i alla dimensioner samtidigt. Förändringar i genusprocesser och praktiker kan ses som asymmetriska processer där de fyra ovanstående dimensionerna ständigt interagerar med varandra och där resultatet uttrycks i olika lokala variationer.

Deltagarna i den aktuella fallstudien har lärt om modellen och den var en del av den reflekterande läroprocessen som beskrivs i papret. Perspektivet att genus görs, kopplades samman med deltagarna som aktörer. Både på individnivå och gruppnivå kopplades mötet med genusteori, lärande och handling samman.

Projektet bygger bland annat på en gemensam kunskapsproduktion i fallstudiernas grupper och i mer omfattande grupper på workshops som ordnas. I den processen är ambitionen att skapa kunskap och ett lärande, som ska kunna leda till förändring, till jämställdhetsintegrering. Den formen av lärande som är möjligt transformativa, betyder att människor öppnar sig för osäkerhet och ostadighet (McGill m fl 2002). Arbetet med att ”framkalla” normer bygger också på en vilja att få syn på det för givet tagna i en grupp (Amundsdotter 2009). Arbetet bygger på tillit och på att människor bidrar till en gemensam kunskapsprocess. Ett av målen i forskningsprojektet är, som nämnts, att göra framkallningsprocesser av ”kulturen”. Den tydligaste metoden i det arbetet - i den design vi har valt – är gemensamma processer i en grupp av medforskare och aktörer för förändring.

#### **En grupprocess med självreflektion om lärande och handling**

Detta avsnitt tar upp erfarenheter från hur en grupp mellanchefer i ett tekniskt och mansdominerat industriföretag reflekterar över mötet med genusteori och lärande kopplat till nya handlingsmönster hos dem själva. Först refereras processen och dialogen i gruppen om mötet med genusteori och koppling mellan teori och handling. Därefter gör vi tolkningar om mötet med genusteori och om metodutveckling.

Vid tiden för den process som beskrivs här har ett år gått sedan gruppen av mellanchefer startade. Gruppen träffades under två dagar i internatform och reflekterade i olika steg över genus. Det var den åttonde träffen med gruppen. Träffarna ligger i regel på halvdagar, med undantag av två tillfällen som varit internat, som denna gång. Fördelningen mellan oss forskare var att Eva Amundsdotter fungerade som facilitator i processen, medan Ewa Gunnarsson fungerade som deltagare i de gemensamma processerna.

Gruppen består av 15 deltagare, varav alla utom två är tekniska chefer. Dessa är från HR, som har en stödjande funktion i förhållande till projektet men även deltar som alla andra i gruppen. Könsfördelningen är fyra kvinnor och elva män. I den processen som beskrivs var 13 deltagare närvarande, plus vi två genusforskare.

#### *Steg 1 – arbete i triader, med fokus på individ*

Före det gemensamma gjordes ett arbete i triader. Gruppens medlemmar skulle i dessa små grupper hjälpa varandra att reflektera över mötet med genusteori hittills. Uppgiften var att

reflektera över genus och lärande med ”Jag som mellanchefer” i fokus. Sedan ett år tillbaka, då gruppen startade, hur har mötet med genusteori varit för mig? Har genuskunskaper integrerats i mina handlingar och hur då i så fall? Vad gör jag annorlunda i arbetet som mellanchefer – exempelvis på möten eller i fikarummet.

I grupperna fanns 3 funktioner som skulle rotera: en huvudperson, en ”coach” och en observatör. Varje person fick 15 minuter i fokus, där en annan i gruppen tog en coachande roll och en tredje en observerande roll. Efter följde 5 minuters utvärdering, främst med observatören som aktiv.

Verktyg i processen var att lyssna, fråga och ge feedback. Uttalat var även att inte ge råd till personen i fokus och att heller inte starta en allmän diskussion, utan hjälpa huvudpersonen att reflektera över temat Jag som mellanchefer och genus.

En inspiration till processen är så kallade ”triads” inom Action learning (McGill & Brockbank 2004). Tre personer gör ett gemensamt arbete med att rotera på de tre rollerna, som författarna kallar presenter, enabler och observer (ibid 45-55). Huvudpersonen, presenter, uppmanas att under 15 minuter tala direkt från sin egen erfarenhet, använda ”jag” och fokusera ett ämne som är viktigt för personen i sin professionella roll. Enabler, möjliggöraren kan man kanske översätta det med, är att bidra till att presentatören engageras i en utmanande och reflekterande dialog om det valda ämnet, att utforska det från olika håll och bidra till att presentatören kommer till någon form av avslut eller resultat. Den tredje rollen, observer, ska erbjuda feedback till i första hand möjliggöraren, vad som möjliggjorde mest för presentatören. Observatören kan också lägga märke till om möjliggöraren erbjuder lösningar åt presentatören – vilket då inte är meningen som möjliggörare (ibid).

Vi valde att använda denna form för en process som inte hade samma utgångspunkt som författarna tar upp; utan som en metod att reflektera över sitt möte med genus, lärande och handlingsmönster.

### *Steg 2 – arbete i koncentriska cirklar, med fokus på en liten grupp*

Efter arbetet i triaderna på cirka 1,5 timme följde nästa steg: att dela med sig av gjorda erfarenheter och kunskaper i triaderna. Stämningen var uppsluppen, med skratt och mycket energi i rummet.

Denna ”grupprapport” som var tänkt att gå vidare i gemensamt lärande, gjordes i en dialogisk form. En person från varje triad, totalt fyra personer, skulle samtala om skeenden i de respektive triaderna. Deras uppgift var att berätta för varandra om samtal i sin grupp, ställa frågor och samtala om grupparbetet. Fyra personer anmälde sig lite motvilligt, de var alla män och formade en cirkel.

Vi övriga satt i en större cirkel runt den inre med uppgiften att lyssna till deras samtal, vad de sa och vad de inte sa, tankar om vad som hände i gruppens samtal med mera. Även denna process är med inspiration från Action learning, där McGill och Brockbank (2004) kallar formen för Concentric circles. Begreppet koncentriska cirklar uttrycker att man har en gemensam mitt, och att runt den mittpunkten formar sig två cirklar. Den inre cirkeln består av deltagare som arbetar med någon form av aktionslärande, medan den yttre cirkeln består av deltagare som observerar processen i den inre cirkeln (McGill & Brockbank 2004). Fokus läggs på HUR, på processen av lärande, menar författarna. I den version som de presenterar finns en tom stol i den inre cirkeln, där de observerande deltagarna kan gå in och göra korta

inspel och interventioner till den inre cirkeln.

Vi använde en liknande form, men med några skillnader: det fanns inte en tom stol, utan observatörerna i den yttre cirkeln blev ett reflekterande team efter ett tag, som reflekterade över processen i den inre cirkeln. Det är en intervention i sig, som sedan den inre cirkeln fick en möjlighet att ta emot på valfritt sätt.

Den inre cirkelns samtal inleddes med en av männen som sa att det som slog honom i hans grupp, var att alla pratade om insikter. Alla hade i projektet fått insikter av genus och projektet. De övriga tre höll med och de samtalade en stund om insikter; att de ser saker de inte sett förut, att de reagerar annorlunda, till exempel mot ”plumpa” skämt. De skrattar inte längre åt dem, det var inte längre ”ok”. En annan av de fyra deltagarna tog upp att flera i hans grupp upplevde att genuskunskaperna låg på för hög nivå, det var akademiska ord som man inte förstod. Han efterlyste en ”industrialisering” för att de ska kunna föra budskap om genus och jämställdhet vidare. Han menade vidare att gruppens medlemmar fått insikter, reagerar på skämt och så vidare, men det är ”det enda vi har gjort. Vi vet inte riktigt vad nästa steg är”. Samtalet löpte vidare om hur budskap och lärande som denna grupp lär sig ska kunna föras ut. Vikten av utbildning togs upp och frågan väcktes hur stor mottaglighet det fanns i organisationen att integrera den kunskapen. Detta engagerade flera och de började prata i mun på varandra. Det går inte bara att ”leverera” kunskaper om genus, man måste ”öppna upp locket” sa någon och en annan la till ”för att kunna hålla i”. Annars är det lätt att bara säga ”nej, så där är det inte hos oss”, menade en tredje.

I det här behövs gruppen användas, det hade flera av de mindre grupperna tagit upp. ”Vi ska nyttja gruppen sa flera, men vi kom inte fram till HUR. Det finns en vilja men vi är osäkra på i vilka situationer vi kan få utväxling” sa en av deltagarna. En av de andra bekräftade att detta också kommit upp i hans grupp. Flera hade där pratat om att ta stöd i gruppen, men visste inte riktigt till vad.

Gruppen bytte fokus och började prata om vikten av stöd från ledningen, något som alla stämde in i och ett samtal fördes om farhågor och möjligheter med stöd från ledningen, hur svårt det är att prioritera bland alla viktiga frågor och vad det kan få för konsekvenser om ledningen inte är engagerad i detta projekt.

Efter några minuter kom samtalet istället in på rekrytering; det hade kommit upp som ett tema. I samband med tecken på att lågkonjunkturen vänder, menade flera att det fanns möjligheter att rekrytera annorlunda. En idé var att formulera annonser annorlunda; istället för att betona vilka tekniska kunskaper personen måste ha i detalj, lyfta fram hur det är att arbeta på företaget, vilka värderingar som finns och så vidare. Flera höll med och menade att en kompetens som verkligen krävs är att kunna arbeta med andra människor, det borde lyftas mer i annonser.

Samtalet i den mindre gruppen avslutades. Nu gick ordet över till den yttre cirkeln, som talade med varandra – som ett ”reflekterande team” – om det de hade hört. Den inre gruppen lyssnade.

En deltagare sa att hon uppfattade ett starkt åtagande i den inre gruppen. Man vill bidra mer, känner ansvar och vill förändra. Hon hörde otålighet och oklarhet i hur arbetet ska gå vidare.

En annan fortsatte efter en stunds tystnad med att säga att alla var så rörande överens om alla insikter man vunnit och att insikterna lett till förändrade beteenden i en viss riktning,



medvetet eller omedvetet. Och så ”viiippssss” så var det förbi, så talade de inte om det längre. En av forskarna bekräftade att hon hörde att gruppen tappade fokus flera gånger och började nya samtal om annonser och rekrytering.

En annan kvinna kände igen otåligheten och menade att de alla är så otroligt lösningsorienterade i företaget. Därför dras också alla samtal till lösningar och när gruppen började diskutera konkreta förslag på innehåll i annonser, då är alla med, sa hon.

En av deltagarna, som inte varit med på gruppreflekterandet utan kommit direkt till den gemensamma processen, hörde att gruppen talade om att de fått insikter. Man har kanske inte förstått allt, men kommit en bit på väg. Och så kombineras det med: ”nu sätter vi igång!” Då blir jag orolig, fortsatte han, för ingen tar upp förändringsprocessen och behovet av att reflektera över vad en attitydförändring kan innebära.

Flera i gruppen började tala om hur förändringar kan både få fäste och kommuniceras. Och då kom även själva genusteorin upp, och en sa att hon läst på KTH men de begreppen som forskarna i projektet använder kände hon inte igen. Så trots att hon är akademiker, tyckte hon att ord och begrepp var svåra.

Ordet gick tillbaka till den inre cirkeln, som fick i uppgift att fortsätta sin dialog. De behövde inte försvara eller förklara någonting, som direkta frågor till exempel.

Gruppen startade ett samtal om att föra ut kunskap om genus. Uttryck återkom som ”man måste öppna upp luckan för att vara mottaglig, det är viktigt att skapa medvetenhet först”. En av de andra betonade hur starkt insikt återkommit hos alla. Alla i företaget borde få en chans till samma insikter menade han.

### *Steg 3: Gemensam process, med fokus på hela gruppen*

Efter en stund avslutades samtalet i den inre cirkeln och ett gemensamt avslutande samtal fördes. Metoden diskuterades, där flera menade att den både var väldigt givande och lite obehaglig. Det är lätt i den inre cirkeln att hamna i försvar mot den yttre, menade någon.

Går det att översätta hur ni talar om lärande om genus till att man behöver vara berörd för att kunna ta till sig en djupare förståelse? frågade facilitatorn gruppen. En menade att han hellre skulle säga mottaglig än berörd. Flera höll med, medan andra ansåg att berörd kunde man använda. Man måste lyfta på locket för att kunna ta till sig kunskap, det verkade alla överens om. För att lyfta på locket krävs en vilja, en mottaglighet för att höra om genus. Annars ”studsar det bara på burken” sa någon och en fyllde i ”även om man är berörd”.

Metaforen fortsatte i samtalet, ”om man bara slår bort det som sägs, då är locket stängt”. ”Man ser inte ens burken!” fyllde en annan i. Men om man kopplar in sina egna barn, vad ens dotter eller son möter, då blir man berörd, det var flera överens om.

Innan avslut diskuterades hur det påverkar att verka i en miljö som domineras av vetenskap från naturvetenskap och teknik. Genusforskningens tillhörighet i en samhällsvetenskaplig, humanistisk ådra blir något helt annat.

### *Mötet med genusteori*

I alla grupperna fanns ord som insikt och medvetenhet. Det var något nytt som tillfördes,

särskilt ordet insikt var återkommande. Mötet med genusteori var inte lättmält, flera metaforer återkom om att för att lära om genus krävs att ”locket måste vara öppet”. Det är inte vilket lärande som helst, utan något som kan aktivera att burkar stängs, eller aldrig öppnas för något nytt. Det krävs en vilja för att möta genusteori (Amundsdotter 2009), och tidigare arbeten i grupper på detta tema har använt censurbegrepp för att göra synligt hur laddat och obehagligt genusteorier kan vara att öppna sig för (Janssen 2005, Amundsdotter 2009). Samtidigt stannade inte någon grupp kvar vid att i detalj gå på djupet med vad genusteorin har lärt, vad de har sett, eller vad som har hänt – även om det säkert kom upp i triaderna, var det inte något satte avtryck i den gemensamma processen. Här kommenterade ju också flera om den lösningsorienterade företagskulturen som hindrade ett samtal från att stanna kvar vid reflektion och fördjupning.

Det fanns trots detta en stor majoritet i gruppen som uttryckte att mötet med genusteori varit spännande, lärorikt, obehagligt, användbart – olika ord som ändå stod för en vilja att möta och lära om genus. Däremot var det svårare att direkt koppla till nya handlingsmönster eller dra vidare slutsatser och reflektera över vad den nya kunskapen kan innebära för praktiken – både som mellanchefer och som grupp. En önskan att använda gruppen för att integrera nya kunskaper om genus och jämställdhet uttrycktes också – och en osäkerhet på hur det skulle kunna se ut. Vi tolkar att det inte finns en vana att använda varandra på det sättet och att de processer vi arbetar med – både arbetsform och innehåll – är något ovanligt för de flesta i gruppen. Att några också tog upp hur svårt det var att förstå genusteori bekräftar den bilden ytterligare.

### *Metodutveckling*

Metoden hjälpte till att få syn på normer, det som tas för givet. De stannade inte upp, de hade svårt att hålla fokus, de var otåliga och började lösa problem. Detta bekräftades av den yttre cirkeln. En kultur ”framkallades”, en process där normer och det för givet tagna blev synligt (Amundsdotter 2009).

Deltagarna intervenerade dessutom med varandra. Genom den inre cirkelns process blev kulturen tydlig och några i den yttre cirkeln kommenterade också hur det reflekterande samtalet snabbt lämnades för att finna lösningar. De fick syn på något, en kultur blev framkallad i rummet, som både kan väcka obehag och inspiration. En poäng med metoden är att bråka med ordningen och att processen öppnar för alla att intervensera – inte bara av facilitatorn eller forskaren. Det kan skapa hållbara förändringsprocesser, därför att normerna upptäcks och synas mellan deltagarna – som är organisationen i rummet. På så sätt kan nya handlingsmönster skapas (Amundsdotter 2009).

Med tanke på hur präglade gruppens deltagare var av normer i organisationen, valdes inte ett allmänt grupparbete med instruktionen ”samtala med fokus på genus, lärande och er själva som mellanchefer”. Metoden valdes för att prövas om den kunde vara en hjälp för att hålla fokus i självreflekterandet och reflekterande i allmänhet. Genom att koppla samman reflektion och handling med fokus på varje individ, var ambitionen att utveckla såväl ett stödjande som kritiskt förhållningssätt till temat. Detta kräver ett systematiskt arbete, då en grupp i regel inte utvecklar ett reflekterande och kritiskt förhållningssätt utan att det görs insatser för att bygga ett sådant klimat (McGill & Brockbank 2004).

Som en av deltagarna uttryckte det: ”Man gick ju vidare och ställde ytterligare frågor och ifrågasatte”. Dessutom ansåg flera att metoden gav stöd åt att alla fick lika mycket tid, något som upplevdes som ovanligt. Metoden gav även stöd åt att göra annorlunda: ”För oss som är

så handlingsorienterade var det speciellt att kunna gå tillbaka till ett jag och reflektera”. De flesta i gruppen ansåg att metoden hade hjälpt till att skapa en fördjupning och fokus på ett jag som aktör. Någon tyckte inte det, hans intresse för metoden tog överhanden.

### **Att synliggöra och mäta förändring**

Idag är de båda grupperna i fallstudierna i en fas där drivkrafterna för att handla och genomföra förändringar är starka. Det pågår många olika utforskande aktiviteter i grupperna som även lett till initiering av förändringsprocesser. Samtidigt lyfts nu kontinuerligt frågor kring hur vi bäst ska kunna synliggöra och mäta dessa förändringar som sker.

Begreppet förändring har på ett intressant sätt problematiserats i relation till innovationssystem av Megan Blake and Susan Hanson (2005) i deras artikel Rethinking innovation: context and gender. De visar i sin artikel hur sammanhanget, såväl socialt som geografiskt är avgörande för vad som identifieras som innovationer. Här får genus en avgörande betydelse. Processinnovationer, menar de, relateras till sättet som ett företag förstår, organiserar och motiverar förändring som kommer att leda till ”competitive success”. Något som på grund av sin natur gör att processinnovationer är svåra att mäta (Blake and Hanson, 2005). Kvinnors innovationer tillskrivs genom sitt sociala och geografiska sammanhang också vara av inkrementell snarare än radikal natur. Denna genusrelaterade skillnad är intressant i relation till våra diskussioner kring hur vi ska kunna mäta förändringar i relation till jämställdhetsintegrering och en ökad genuskompetens. Ett ytterligare bidrag till denna diskussion ger Susanne Nilsson (2010) där hon problematiserar begreppet radikal i aktionsforskning och i innovationsforskning.

Det är, som vi ser det, nödvändigt att utveckla denna problematik på olika sätt. Förändringar i en organisations vardagsliv ses sällan som vare sig som innovativa eller radikala. De upplevs ofta inte heller värda att synliggöra som förändringar. Vår erfarenhet av organisatoriska förändringsprocesser är att små men viktiga förändringar ofta inte artikuleras explicit. Dessa förändringar kan vara svåra att synliggöra även av jämställdhetsaktörer själva i en organisation. Våra erfarenheter är att en mer genusmedveten och fördjupad reflektionsprocess är nödvändig för att göra dessa förändringar i organisationens vardagsliv synliga (Gunnarsson et al, 2007).

De två grupperna i fallstudierna har en nyckelroll för att förstå kunskapsprocesserna i jämställdhetsintegreringen. Genom sin specifika kontext det vill säga att jämställdhetsintegreringen ska ske i en tekniskt mansdominerad industri- och universitetsmiljö kommer projektet att kunna tillföra intressant kunskap. Ett tillämpat genusperspektiv kombinerat med en interaktiv forsknings- och utvecklingsansats ställer på sin spets här utmanande vetenskapliga forskningsfrågor. Inte minst mot bakgrund av den tekniska rationalitetens tolkningsföreträde och krav på evidensbaserade forskningsresultat (Gunnarsson et al. 2007). Den avslutande forskningsrapporten avser att utveckla denna problematik.

### **Några avslutande reflektioner**

Ett par dilemman som vi i dagsläget reflekterar mycket över och som vi gärna vill diskutera med er är dessa:

I den kultur som vi driver forskningsprocesserna är kraven på vardaglig flexibilitet stark. Andra arbetsuppgifter konkurrerar ofta med våra möten. Särskilt tydligt är det i den akademiska fallstudiegruppen. En kollektiv gruppprocess är där dessutom betydligt svårare att genomföra och närvaron på gruppmötena kan vara mycket låg och deltagare kommer och går.

Vi har adresserat frågan i gemensamma gruppprocesser om projektet. Ett annat mer generellt dilemma är ovanan vid att reflektera inom ramen för genus. Vi ser en stark vana i att släppa reflekterandet och istället rikta in sig på lösningar av ”problemet”. Den fråga som vi som forskare reflekterat mycket över är hur mycket vi ska intervensera ”förstå och lära”?

En förklaring till fokus på problemlösning snarare än reflektion ligger i den handlingsorienterade rationalitet som är normativ i dessa miljöer. En utmaning för projektet är därför att utveckla en modell för denna typ av miljöer där handlingsrationalitetens styrka och svagheter också kan problematiseras. Ett anslutande dilemma är det ”påstridiga” normativa kravet på evidensbaserade resultat för att mäta processförändringar på

Att analysera jämställdhetsintegreringsprocessen utifrån ett samverkande konsensus-dissensusperspektiv (Phillips, 2009) kan förhoppningsvis bidra till att svara på frågor som: Vem har tolkningsföreträdet av vad jämställdhet ska innebära i praktiken? Det ger också insikt i en otillräcklig reflexivitet bland genusforskare om sina egna ”situerade” innebörder och praktiker kring jämställdhet.. Idag ser vi en begynnande internationell diskussion kring dessa frågor på en strukturell och diskursiv nivå (Walby, 2005, Squires, 2005, and Lombardo, Meier and Verloo, 2009). Dessa bidrag är otillräckliga när det gäller tillämpad genusforskning. Kunskap som vi förhoppningsvis kommer att kunna bidra med när projektet är färdigt.

Avslutningsvis ligger en problematik i att ”växla upp” integreringsprocessen från organisations/företagsnivå till ett mer komplext innovationssystem som Fastelaboratoriet med stor geografisk spridning. Våra erfarenheter behöver analyseras och teoretiseras utifrån såväl nätverks- som systemteori kopplat till genus. Detta ser vi som en teoretisk och metodologisk utmaning att hantera i forskningsprojektets slutrapport. Genusteori kopplat till nätverks- och systemteori är fortfarande mycket outvecklad än mindre relaterat till tillämpad genusforskning.

## Referenser

- Aagaard Nielsen, K.** and Svensson, L. eds. (2006) Action and Interactive research – Beyond practice and theory. Shaker Publishing, Amsterdam.
- Acker, J.** (1999) Gender and Organization, in Handbook of the Sociology of Gender, eds. Janet Saltzman Chafez. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Amundsdotter, E.** (2004) Strategier för förändring – på väg mot den jämställda arbetsplatsen, Växtkraft Mål 3, Svenska ESF-rådet
- Amundsdotter, E.** (2009) Att framkalla och förändra ordningen – Aktionsorienterad genusforskning för jämställda organisationer. Doktorsavhandling. Luleå: Luleå tekniska universitet.
- Andersson, S,** Amundsdotter, E och Svensson, M (2009) Mellancheffen en maktpotential – aktionsorienterad genusforskning. Forskningsrapport. Fiber Optic Valley/Stockholms universitet.
- Bakhtin, M.** (1981) The dialogic imagination: For essays, in M. Holmquist (ed). The dialogic imagination: For essays. Austin: University of Texas Press.
- Blake, K. M.** and Hanson, S. (2005) Rethinking innovation: context and gender. Environment and Planning A 2005, volume 37, pages 681 -701.
- Brockbank A,** McGill I & Beech N (2002) Reflective learning in Practice. Aldershot: Gower Publishing Limited

- Fenstermaker, S.** and West, C. Eds. (2002) *Doing Gender, Doing Difference - Inequality, Power and Institutional Change*, Routledge, London.
- Ghaye, T.** and Gunnarsson, E. (2009) *Creating cultures of appreciation: Organisational innovation through employee well-being*, in Döös, M. and Wilhelmsson, L. eds. *Organizing Work for Innovation and Growth. Experiences and efforts in ten companies*. VINNOVA and FAS, Stockholm.
- Gunnarsson, E.** (1994) *Att våga väga jämnt!: Om kvalifikationer och kvinnliga förhållningssätt i ett tekniskt industriarbete*. Avhandling. Luleå: Luleå tekniska universitet.
- Gunnarsson, E.** (2006) *The Snake and The Apple in The Common Paradise - Challenging the balance between surface and depth in qualifying action research and feminist research on a common arena*, i Aagaard Nielsen, Kurt and Svensson, Lennart eds. *Action and Interactive research – Beyond practice and theory*. Shaker Publishing, Amsterdam.
- Gunnarsson, E.** (2007) *Other Sides of the Coin. A Feminist Perspective on Robustness in Science and Knowledge Production in International Journal of Action Research*, Volume 3, Issue 3, 2007.
- Gunnarsson, E.** och Westberg, H. (2003) *Jämställdhet och genusvetenskap - ett integrerings- och kompetenshöjningsprojekt inom VINNOVAs organisation och verksamhetsfält*. Projektplan, Arbetslivsinstitutet.
- Gunnarsson, E.**, Andersson, S., Vänja Rosell, A., Lehto, A., Salminen-Karlsson, M. (eds.) (2003) *Where have all the structures gone? Doing gender in Organisations, Exemplos from Finland, Norway and Sweden*, Rapport nr 33, Report Serie at the Center for Women's Studies, Stockholm: Centrum för kvinnoforskning, Stockholms universitet.
- Gunnarsson, E.**, Neergaard, Anders och Nilsson, A. (2006) Normal Förlag, Stockholm.
- Gunnarsson, E.**, Westberg, H., Andersson, S. och Balkmar, D. (2007) *Learning by fighting – Jämställdhet och genusvetenskap i VINNOVAs organisation och verksamhetsområde*, forskningsrapport – Arbetsliv i förändring, Växjö universitet
- Gunnarsson, E.** och Westberg, H (2008) in Johannisson, B., Gunnarsson, E. and Stjernberg, T. (eds.) 2008 *Gemensamt kunskapande – den interaktiva forskningens praktik*, Acta Wexionensia Nr 149/2008, Växjö University Press
- Herr, K.** and Andersen, G (2005) *The Action Research Dissertation – A Guide for Students and Faculty*. London: Sage Publications
- Jansen, C.** (2005) *Förändringens fyra rum - en praktisk vardagspsykologi*. Stockholm: Mareld förlag.
- Johannisson, B.**, Gunnarsson, E. och Stjernberg, T. (eds.) 2008 *Gemensamt kunskapande – den 29 december 2009 interaktiva forskningens praktik*, Acta Wexionensia Nr 149/2008, Växjö University Press.
- Korvajärvi, P.** (1998) *Gendering Dynamics in White-Collar Work Organizations*, Acta Universitatis Tamperensis 600, University of Tampere, Tampere.
- Kvande, E.** (1998) *'Paradoxes of Gender and Organizations. Gender, Organizations and Change*, Dr.polit. avhandling. ISS, NTNU, Trondheim.
- Lombardo, E.**, Meier, P. and Verloo, M (2005) *Challenging the discursive politics of gender equality: What about 'feminist taboos'?* Paper Presented at the ECPR First European Conference on Politics and Gender 21 – 23 January 2009, Queen's University Belfast, for a later version see: Lombardo, E., Meier, P. and Verloo, M (eds.) (2005) *The Discursive Politics og Gender Equality – Stretching, Bending and Policy-making*. London: Routhledge.

**Maguire, P.** (2001) "Uneven ground: Feminism and Action Research", in Handbook of Action Research: Participatory Inquiry and Practice, Reason, P. and Bradbury, H. (eds.) London:Sage.

**McGill I & Brockbank A** (2004) The action learning handbook. London: Routledge Falmer.

**Nilsson, S** (2010) Om det radikala och konsten att föra och följa, unpublished course work on the doctoral course Participatory Research in Human Work Sciences, Engineering and Design Sciences, 2009/2010 Luleå University of Technology, Luleå and The Royal University of Technology, Stockholm.

**Novotny, H., Scott, P. and Gibbons** (2001) Re-Thinking Science. Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty, Polity Press.

**Phillips, L.** (2009) Analysing the dialogical turn in the communication of research-based knowledge: an Exploration of the tensions in collaborative research. Public Understanding of Science, June, pages 1 – 21.

**Squires, J.** Equality and Diversity: A New Equality Framework for Britain? Social Politics: International Studies in Gender, State and Society, Vol.12 Number 3, Fall 2005.

**Svensson, L.** (2002) Bakgrund och utgångspunkter i Svensson, L., Brulin, G., Ellström, P-E. och Widegren, Ö., red. (2002) Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik, Arbetsliv i omvandling 2002:7, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

**Walby, S** (2005) Gender Mainstreaming: Productive Tensions in Theory and Practice. Social Politics: International Studies in Gender, State and Society, Vol.12 Number 3, Fall 2005.