



2. Struktur, kultur och förändringsarbete i organisationer

Av Professor Anna Wahl och Docent Charlotte Holgersson

Denna text ingår i en skriftserie om genus och jämställdhet som har tagits fram av forskare vid KTH inom ramen för KTH:s arbete med att integrera kunskap om jämställdhet, mångfald och lika villkor i utbildningen. Syftet med skriftserien är att i tillgänglig form sprida kunskap från genusforskningen inom olika ämnesområden som är relevanta för KTH:s studenter, doktorander och lärare.

I denna text beskrivs på vilket sätt betydelser av kön i organisationer kan beskrivas och hur ojämställdhet uttrycks i praktiken. Kunskapen ger grund för att förstå jämställdhetsarbetets förutsättningar i arbetsliv och samhälle. I avsnittet presenteras teorier och begrepp som är vägledande för att kunna göra en analys av problem med ojämställdhet på organisationsnivå. Här presenteras också en bakgrund till förändringsarbete för ökad jämställdhet och jämlikhet i organisationer.

Betydelser av kön i struktur och kultur

Organisationer utgör arenor där människor samspelar med varandra och där förutsättningar som har betydelse för samspelet mellan människor finns. I dessa samspel skapas och värderas kön. Begreppen struktur och kultur är analytiska redskap för att beskriva och analysera organisationer och hur kön skapas i handling. Strukturer kan beskrivas som rutiner och mönster som sorterar och värderar människor. Kvinnor och män hamnar i olika yrken och positioner, med olika lön, grad av bekräftelse och framtida möjligheter. Strukturer kan upplevas som givna, men de skapas i människors handlingar i det dagliga och påverkas av maktförhållanden i organisationer. Strukturer kan samtidigt gynna handlingsutrymmet för vissa medan de missgynnar andras möjligheter att agera.

Genom att studera hur organisationer är uppbyggda kan betydelser av kön undersökas, t.ex. med hjälp av begreppet könsstruktur. Det består av tre dimensioner, nämligen antalsfördelningar mellan kvinnor och män, könssegregeringsmönster i sysslor, yrken och positioner och fördelning av inflytande och makt. Könsfördelning är alltså en av flera dimensioner som behöver undersökas. Mönster som innebär

uppdelningar utifrån kön, så kallad könssegregering, är ofta resultat av dagliga praktiker i organisationer, t.ex. när människor fördelar och utför arbete, rekryterar, befordrar, utvärderar och sätter löner. Det handlar också om då människor skapar och upprätthåller regler för arbetstider, raster, ledigheter samt då de utformar och introducerar ny teknik. Könssegregering kommer till uttryck i på olika sätt i olika sammanhang, t.ex. i olika branscher. Vilka praktiker som skapar och förändrar uppdelningarna kan också variera i tid och rum, t.ex. mellan olika länder eller i en viss tidsperiod. Det är också viktigt att studera de konsekvenser som olika könsstrukturer i organisationer får för kvinnors och mäns arbetsvillkor, t.ex. i form av karriärmöjligheter, inflytande och belöningar av olika slag.

Med begreppet kultur belyses hur rådande normer och värderingar påverkar människors föreställningar och beteenden både i det som är synligt och osynligt i organisationer. Det kan handla om normer och värderingar kring vad som anses bra och dåligt, viktigt och oviktigt samt normalt och onormalt. Med ett synsätt på organisationer som kulturer kan det som tas för givet, som vi i vanliga fall inte tänker på men som styr våra handlingar och tankar, ifrågasättas och analyseras. Ofta finns en dominerande kultur som påverkar uppfattningar och beteenden och hur man ska vara för att passa in. En dominerande kultur kan fungera inkluderande för vissa grupper och exkluderande för andra. Processer av inkludering och exkludering i organisationer är en del av vardagliga händelser och ibland svåra att se då det är en del av det normala sättet att tänka och handla i organisationen. Aspekter av organisationskulturen som kan få exkluderande effekter för kvinnor kan t.ex. vara arbetsplatsens fysiska utformning, låg grad av könsmedvetenhet hos medarbetare och chefer, en maskulin ledarstil, arbetstider, en arbetsideologi som kräver hög flexibilitet, ett kvinnofientligt språk, informella koder skapade i mansdominerade sammanhang samt sexuella trakasserier i form av kvinnofientlig jargong. Samtidigt kan det finnas andra normer än den dominerande kulturens i delar av organisationen vilket brukar kallas subkulturer. I grupper som arbetar under olika villkor, som tjänstemän och kollektivanställda, kan olika normer och värderingar utvecklas. Kulturer i organisationer ser olika ut mot bakgrund av bransch, verksamhet, ledningsfilosofi och sammansättningar av olika kategorier människor. Ofta framstår kulturen som könsneutral, även om den är mansdominerad på olika sätt t.ex. genom en skev könsfördelning eller ur maktperspektiv. Detta medför att beskrivningar och analyser av kön ofta osynliggörs eller beskrivs sakna betydelse i organisationer, trots att de är av grundläggande betydelse.

Gränsdragningen mellan vad som kan uppfattas som struktur och kultur i organisationer är inte entydig, och även forskare kan definiera begreppen något olika. Ett vanligt förekommande synsätt i forskning är dock att struktur och kultur utgör analytiska verktyg som synliggör olika aspekter av betydelser av kön i organisationer. I analyser av organisationer kan det vara fruktbart att synliggöra hur strukturer och kulturer hänger ihop och påverkar varandra i ett visst sammanhang.

Könsfördelningen och maktstrukturen på en arbetsplats spelar roll för vilka som har inflytande och präglar därför den dominerande kulturen. Samtidigt kan kulturen genom inkluderande och exkluderande processer också påverka strukturer genom att återskapa eller förändra könsfördelningar och segregeringsmönster i organisationer.

Könsstruktur och könsmärkning

Begreppet könsstruktur betecknar hur betydelser av kön kommer till uttryck i organisationer. Genom att studera organisationens könsstruktur synliggörs hur könsfördelningar ser ut, hur kvinnor och män är uppdelade i olika sysslor och arbetsuppgifter, finns på olika platser och nivåer i organisationer och hur inflytande och makt är fördelat hos gruppen kvinnor och män. Könsstrukturer skapas utifrån föreställningar om kön och vad som anses passande för kvinnor och män. Samtidigt återskapas föreställningar om kön ofta då män och kvinnor agerar utifrån könsstrukturen, och kan då uppfattas som att dessa föreställningar är funktionella och naturliga. Begreppet könsmärkning betecknar hur en position, en syssla eller ett yrke förknippas med ett visst kön och associeras med kvinnlighet eller manlighet.

Segregering i organisationer och könsmärkning hänger ihop. När segregeringsmönster förändras i organisationer, förändras också könsmärkningen. En syssla som tidigare förknippats med manlighet kan efter förändringar i könsstrukturen övergå till att associeras med kvinnlighet. Orsaker till att en arbetsuppgift eller position upplevs byta kön, dvs. att könsmärkningen förändras, kan vara resultat av förändringar i organisationen eller i omgivningen. Ekonomiska och politiska förändringar eller nya organisationsformer och ny teknik kan ligga bakom förändrad könsmärkning. Ibland är förändrad könsmärkning ett resultat av ett medvetet förändringsarbete för ökad jämställdhet eller jämlikhet. Begreppet könsmärkning innehåller en maktaspekt då könsmärkning markerar status på en syssla. Sysslor mellan könen kan förändras, men statusen bestäms oftast i relation till kön snarare än syssla och position. Det män gör värderas ofta högre än det kvinnor gör, oavsett syssla. Könsmärkningen uttrycker på så sätt maktrelationen mellan könen i en organisation.

I studier av mansdominerad verkstadsindustri har skillnader visats mellan de jobb som kvinnor respektive män utför. En manlig arbetarkultur på verkstadsgolvet kan t.ex. resultera i att det hantverksmässiga kunnandet definieras som endast mäns exklusiva kompetensområde. Normer och regler utvecklas ofta för att upprätthålla segregering mellan könen och den kvinnliga könsmärkningen uppfattas som underordnad det manliga i positionshänseende. När kvinnor ställer krav utifrån sina erfarenheter kan det uppfattas som splittrande och osolidariskt mot män och kan beskrivas med en trivialisering av problematiken. I mansdominerade könsstrukturer är det vanligt att både direkt och indirekt diskriminering av kvinnor förekommer.

Minoritetssituationen och antalets betydelse

Teorier om organisation och kön visar att strukturer och kulturer medverkar till att kvinnor och män möter olika villkor. I en klassisk studie av Rosabeth Moss Kanter av ett stort multinationellt och mansdominerat industriföretag analyseras strukturens effekter på kvinnors och mäns beteende och placering i organisationer. Människors beteende i organisationer kan förstås utifrån deras position i organisationsstrukturen. Bilder av kvinnlighet och manlighet finns inbyggda i funktioner och positioner, vilket inte följer naturligt av arbetsuppgifterna eller av föreställningar om typiska egenskaper hos kvinnor och män. Mansdominerade organisationsstrukturer begränsar kvinnors möjligheter till utveckling. Att kvinnor huvudsakligen befinner sig i de mest underordnade och maktlösa positionerna påverkar deras beteende. Individorienterade förklaringar till kvinnors och mäns beteenden som grundas på uppfattningar om generella och observerbara könsskillnader kritiserar i studien. Skeva könsfördelningar, maktskillnader och olika möjligheter att utvecklas i hierarkiska organisationer, och inte könsskillnader, förklarar kvinnors och mäns olika beteenden i organisationer. Betydelsen av grupperns sammansättning och vad det spelar för roll att tillhöra en minoritet eller en majoritet för ens prestationer analyseras. Kvinnor som chefer i mansdominerade organisationer befinner sig i minoritet, vilket ger upphov till de tre strukturella effekterna synlighet, assimilering och kontrasteffekten.

Synligheten innebär att kvinnor i minoritetsposition ofta fungerar som symboler för kvinnor generellt samtidigt som de försöker att passa in i kulturen så smidigt som möjligt. Kvinnor försöker då ofta anpassa sig till kulturen genom att tona ner betydelser av kön. Det är inte ovanligt att kvinnor i minoritet har en könsneutral strategi där det som relateras till kvinnor och kvinnlighet nedvärderas. Kvinnor som är i minoritet bekräftas ofta av majoriteten män som undantag från regeln, dvs. som annorlunda och bättre än andra kvinnor. Men, om något går fel kan det hända att kvinnan i minoritet istället blir betraktad som representant för sitt kön, vilket inbegriper en nedvärdering av kvinnor och kvinnlighet. För den enskilda kvinnan är denna situation många gånger paradoxal eftersom hon måste anpassa sig till att både vara betraktad som undantag från och representant för andra kvinnor. Synligheten medför också höga prestationskrav. Kvinnor måste få sin kompetens erkänd för att bevisa att de verkligen hör hemma i organisationen och att de lever upp till den egna positionens krav. Samtidigt är det ofta betraktat som negativt med kvinnor som presterar för bra och för mycket, eftersom det utmanar gemenskapen hos majoriteten, dvs.. männen.

Kontrasteffekten innebär att en redan manligt dominerad kultur kan bli ännu mer uttalad då det kommer in en minoritet av kvinnor. Männen upplever omedvetet att kulturen hotas och försvarar den på olika sätt. Man kan uttrycka det som att avvikarna aktiverar kulturen, det är först när kvinnor kommer in som män upptäcker att de har en kultur att försvara. Ett sätt att försvara den är att avvikarens, kvinnans,

lojalitet testas i kulturen. Kvinnan förväntas tåla nedsättande skämt om kvinnor, inte jobba med jämställdhet, inte kräva förändringar, inte alliera sig med andra kvinnor och inte heller vara för högpresterande och duktig. Hennes beteende tolkas som mer eller mindre lojalt i förhållande till kulturen. Testandet sker ofta i sociala situationer, och kan upplevas som mer pressande än själva arbetssituationen.

Den tredje effekten, assimilering, innebär att kvinnor i minoritet ofta anpassar sig till stereotyper av hur kvinnor ska vara. Majoritetens föreställningar om kvinnor, t.ex. att de är känsliga eller att de inte kan samarbeta, påverkar och begränsar handlingsutrymmet för kvinnor. Anpassningen till stereotyperna medverkar i sin tur till att de förstärks och framstår som "sanna". Minoritetspositionen konstaterades vara både påfrestande och stressande för kvinnor som chefer mot bakgrund av motstridigheter och dilemman. Ofta behandlades kvinnan både som en representant och ett undantag, en synlig aktör i samtidigt som hon utesluts från viktiga informella sammanhang. Kvinnor tenderar även att hamna på chefspositioner med litet handlingsutrymme och små utvecklingsmöjligheter därför att dessa positioner anses passa kvinnor. I tolkningar av kvinnors beteende görs en sammanblandning av det som är typiskt för personer i minoritet i låsta positioner och det som ses som typiskt kvinnligt beteende.

Förändringsarbete

Jämlikhet, jämställdhet och mångfald representerar något eftersträvt i demokratiska samhällen. Frågan om alla människors lika värde har drivits i flera hundra år och i västvärlden har det sedan 1800-talet bedrivits arbete i organiserad form för jämställdhet inom ramen för olika kvinnorörelser eller feministiska rörelser. Begreppet feminism lanserades i Frankrike i slutet på 1800-talet som en medicinsk term men användes också som ett nedsättande ord för kvinnor som strävade efter jämställdhet. Begreppet övertogs av kvinnor inom kvinnorörelsen som krävde jämlikhet mellan könen inför lagen. Idag är feminism en internationellt gångbar beteckning för en stor samling rörelser, ideologier och teorier och eftersom det finns många olika inriktningar har det blivit allt vanligare att tala om feminismer i plural. Det alla dessa rörelser, ideologier och teorier har gemensamt är att de synliggör och ifrågasätter olika villkor mellan könen i syfte att uppnå en jämn fördelning av makt mellan könen.

I organisatoriskt förändringsarbete för ökad jämställdhet och jämlikhet inleds ofta arbetet med en grundlig kartläggning och analys av problemet. Två vanliga frågor i detta skede är dels vad som är ojämnt/ojämlikt i sammanhanget och dels hur det kommer sig att detta sker. Svaret på den första frågan kan tas fram genom kartläggningar och andra former av studier. Svaret på den andra frågan kräver analys med en djupare kunskap och förståelse. Genusforskningen bidrar med beskrivningar och analyser av hur ojämnt/ojämlikt görs på individ-, organisations- och samhällsnivå.

Ett konkret resultat av rörelser som kämpat för jämställdhet är att det i många länder idag finns lagstiftning som förbjuder diskriminering på grund av kön. I Sverige stiftades den första lagen om jämställdhet i arbetslivet 1978, och 1994 kom lagen mot etnisk diskriminering. Sedan 2009 har Sverige en sammanhållen diskrimineringslag (SFS 2008:567) vars ändamål är att motverka diskriminering och på andra sätt främja lika rättigheter och möjligheter oavsett någon av de sju diskrimineringsgrunderna som omfattas av lagen: kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning och ålder.

Lagen innebär bland annat ett förbud för arbetsgivare att diskriminera arbetstagare, arbetssökande, praktikanter, inhyrd eller inlånad personal; förbud för utbildningsanordnare att diskriminera elever, studenter eller studerande; för arbetstagar- och arbetsgivarorganisationer eller yrkesorganisationer att diskriminera i fråga om medlemskap eller förmåner som en sådan organisation tillhandahåller sina medlemmar. Det är Diskrimineringsombudsmannen (DO) som utövar tillsyn över att diskrimineringslagen följs. Diskriminering definieras som:

- *Direkt diskriminering.* Att någon missgynnas eller behandlas sämre till följd av någon av diskrimineringsgrunderna.
- *Indirekt diskriminering.* Att någon missgynnas genom tillämpning av en bestämmelse, ett kriterium eller förfaringsätt, som verkar till synes neutralt, men som i praktiken inte är det.
- *Trakasserier.* Ett uppträdande som kränker någons värdighet.
- *Sexuella trakasserier.* Ett uppträdande av sexuell natur som kränker någons värdighet.

Lagen kräver också att arbetsgivare och utbildningsanordnare genomför aktiva åtgärder i syfte att förebygga diskriminering. De aktiva åtgärderna för arbetsgivare fokuserar arbetsförhållanden, löner, rekrytering, utbildning och kompetensutveckling samt möjlighet att kombinera förvärvsarbete och föräldraskap. Utbildningsanordnare ska rikta in sina aktiva åtgärder på antagning och rekrytering; undervisningsformer och organisering av utbildningen; examinationer och bedömningar; studiemiljö; samt möjligheten att förena studier och föräldraskap. Detta förändringsarbete ska enligt lagen följa ett särskilt arbetssätt som innehåller följande steg:

1. Undersöka om det finns risker för diskriminering eller repressalier eller om det finns andra hinder för enskildas lika rättigheter och möjligheter i verksamheten
2. Analysera orsaker till upptäckta risker och hinder
3. Vidta de förebyggande och främjande åtgärder som skäligen kan krävas
4. Följa upp och utvärdera arbetet enligt 1–3.

Förändringsarbete kan gå under olika beteckningar i organisationer. Ibland separeras jämställdhet och mångfald och ibland inordnas jämställdhet under mångfald. På senare år är det många organisationer som börjar lägga till ordet inkludering, exempelvis i många företag används den engelska beteckningen begreppet *Diversity & Inclusion*, för att poängtera att förändringsarbetet syftar till att öka representationen av olika grupper bland anställda och förändra organisationskulturen så att alla känner sig välkomna, uppskattade och respekterade.

Forskning om förändringsarbete som syftar till att främja jämlikhet, jämställdhet och mångfald visar att arbetet ofta aktiverar motstånd. Förändringsarbetet handlar om att förändra normer och fördela om resurser och tillgången till inflytande och ansvar. Det kan upplevas som svårt och ibland hotfullt och väcker ofta starka känslor. Motstånd kan komma till uttryck på många olika sätt men gemensamt för alla uttrycken är att de bidrar till att denna typ av förändringsarbete tar tid.

Ange följande referens när du refererar till denna text:

Wahl, Anna och Holgersson, Charlotte (2021) Struktur, kultur och förändringsarbete i organisationer. *KTHs skriftserie om genus och jämställdhet, nr 2*. Tillgängligt på: <https://www.kth.se/om/equality/necessaren-larande-for-jamstalldhet-mangfald-och-lika-villkor/filmer-och-texter-1.1139358>

Referenser

Boréus, Kristina, Neergaard, Anders & Sohl, Lena (2021) *Ojämlika arbetsplatser. Hierarkier, diskriminering och strategier för jämlikhet*. Lund: Nordic Academic Press. Tillgänglig på: <https://www.kriterium.se/site/books/e/10.21525/kriterium.30/>

Gillberg, Nanna (2018) *Jag har aldrig märkt att kön har haft någon betydelse*. Lund: Studentlitteratur.

Kanter, Rosabeth Moss (1977a) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Kanter, Rosabeth Moss (1977b) Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990.

Keisu, Britt-Inger (red.) (2020) *Att arbeta för lika villkor: ett genus- och maktperspektiv på arbete och organisation*. Lund: Studentlitteratur.

Wahl, Anna (1992) *Könsstrukturer i organisationer: kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Stockholm : Handelshögskolan i Stockholm.
Tillgängligt på: <https://ex.hhs.se/dissertations/222014-FULLTEXT01.pdf>

Wahl, Anna & Linghag, Sophie (2013) *Män har varit här längst. Jämställdhet och förnyelse i industriella organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Wahl, Anna, Holgersson, Charlotte, Höök, Pia & Linghag, Sophie (2018) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

SFS 2008:567 *Diskrimineringslag*. Tillgänglig på:
https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567