södertörns
högskola

GENUSVETENSKAP
Genusvetarprogrammet
Fördjupningskurs , ht 2006
Eget utredningsarbete

Vi arbetar med jämställdhet lite diffust. Om synen på jämställdhet inom ett HR – företag.

Mia Forrest och Hanna G Hertell

Examinator: Kristina Abiala

Abstract

The aim of this thesis is to examine employees views on gender equality at a human resource company in Stockholm. Our results are obtained though interviews and observations. Our informants are, to the extent that it is possible, of different ages, job descriptions and statuses within the company.

We have focused on employees' perceptions of the company in regard to its work on topics that effect gender/discrimination in the work place. Through out this thesis we argue that employees at the human resource company use a discourse which is dedicated to topics of equality, however the employees do not *practice* these values in any noticeable way. Rather they show an ambivalence as to how these questions should be managed. Thus a discrepancy between discourse and practice is constructed within the company. By applying Robert Connell's theory on hegemonic masculinity in combination with Lisbeth Bekkengen's analysis of "child orientated masculinity" to our research we argue that a normative masculinity is created at the company, which not only constructs a marginalized masculinity in its wake, but also prohibits gender equality from becoming common practice. Another factor that complicates work on gender equality is that informants choose not to see gender asymmetries as structural, rather they are lifted out of their context and viewed as individual.

Keyword: Human Resources, gender, equality, discourse, masculinity, practice**,** ethnicity

Sammanfattning

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur anställda på ett human resource företag ser på jämställdhet. Undersökningsmetoden är intervjuer och observationer. Vi har strävat efter ett heterogent urval av informanter. De är av varierande status, yrkeskategori, ålder inom företaget.

Vår undersökning fokuserar på anställdas tal om företaget i förhållande till dess jämställdhetspraktik. I uppsatsen visar vi att de anställda använder sig av en diskurs som är inriktad och intresserad av jämställdhetsfrågor. Samtidigt visar vi att jämställdhetsarbete inte omsätts i praktiken. En diskrepans mellan diskurs och praktik skapas således inom företaget. Genom att använda Robert Connells teori om den hegemoniska maskuliniteten i kombination med Lisbeth Bekkengens teori om den "barnorienterade maskuliniteten" visar vi att en

normativ maskulinitet skapas inom företaget, som inte enbart marginaliserar maskuliniteter utan även försvårar jämställdhetsarbetet inom företaget. Vi visar även att ett hinder för jämställdheten är att den, inom företaget, lyfts ur sin strukturella kontext och uppfattas som en individuell fråga.

Sökord: Human Resources, jämställdhetsarbete, diskurs, praktik, maskuliniteter, etnicitet.

INLEDNING **4**

SYFTE, FRÅGESTÄLLNINGAR OCH PROBLEMFORMULERING **5**
BAKGRUND **5**
METOD **6**
VAL AV METOD 6
DISKURSBEGREPPET 7
URVAL OCH AVGRÄNSNINGAR 7
FÖRBEREDELSER 7
KONFIDENTIALITET 8
ANALYS – HUR HAR VI BEARBETAT VÅRT MATERIAL? 8
DATAKVALITET OCH GENOMFÖRANDE 9
TEORI OCH BEGREPP **10**
MASKULINITET 10
JÄMSTÄLLDHET 12
”TOKEN” 13
KÖNSNEUTRALITET 14
TIDIGARE FORSKNING **15**
ARBETSLIV OCH JÄMSTÄLLDHETSFORSKNING 17

ANALYS AV INTERVJUMATERIALET **19**

TOKENS, MAKT OCH SYNLIGHET I KONTORSLANDSKAPET **19**
JÄMSTÄLLDHETSORIENTERAD MASKULINITET **22**
JÄMSTÄLLDHETSDISKURSEN OCH DEN JÄMSTÄLLDHETSORIENTERADE MASKULINITETEN **24**
KVINNLIGA CHEFER - ALIBI FÖR JÄMSTÄLLDHETEN **27**
UTE HOS KUNDEN **30**
KVOTERING OCH KOMPETENS - DET KÖNSBLINDA TALET **33**
FIKAPAUSER, FILTTOFFLOR ELLER SVARTA SIFFROR – OM ATT KÖNSMÄRKA **35**

DISKUSSION **38**

REFERENSLISTA **42**

BILAGOR **43**

BILAGA 1 ..... **43**
BILAGA 2 ..... **44**
BILAGA 3 ..... **45**

Inledning

> Normen om jämställdhet kan ses som ett officiellt tal om kön, om hur kvinnor och män ska bete sig för att vara politiskt korrekta. Jämställdhetsdiskursen återkommer både i dokument och i människors föreställningar, vilket leder till att människor uppfattar att samhället *är* jämställt. I officiella sammanhang talas det och skrivs om jämställdhet, vilket kan ses som en norm för hur det *bör* vara (Gannerud 2003:122)

Citatet ovan synliggör ett fenomen som hamnat i fokus i denna uppsats. Upplevelsen av jämställdhet och framförallt diskursen om jämställdhet, ligger som ett ramverk runt uppsatsen. Vi ämnar synliggöra de diskurser och praktiker som finns på ett medelstort företag när det gäller jämställdhet. Både vad gäller hur företaget arbetar med jämställdhet, hur man talar om jämställdheten och hur praktiker inom företaget förstärker könsskillnader genom ”manliga” kontra ”kvinnliga” praktiker. Hur jämställdheten efterlevs i relation till hur den talas om har kommit att bli huvudtema inom vårt arbete. Samtidigt har fenomen synliggjorts som vi anser vara strukturella snarare än specifika för företaget som vi studerat. De teoretiska begreppen som används i uppsatsen är främst fokuserade kring maskulinitetsforskning, jämställdhetsforskning och *tokenskap*. Dessa begrepp skapar tillsammans ett perspektiv som möjliggör ett synliggörande av strukturer inom ett medelstort företag i Stockholm. Idéer om jämställdhetsdiskurser och jämställdhetspraktiker är synnerligen intressanta att studera eftersom företaget säljer jämställdhet som en produkt. Uppsatsen diskuterar även vad som händer med jämställdhet då den blir ”till salu”. Eftersom flera av våra informanter kommer i kontakt med jämställdhetsfrågan i sitt arbete som konsulter eller säljare skulle man kunna tänka sig att jämställdhet är något som de har funderat över.

Genom att studera hur företaget skapar normer kring maskulinitet, feminitet och etnicitet får vi en förståelse för hur företaget hanterar diskrimineringsfrågor. Trots uppsatsens kvalitativa natur har vi ambitionen att koppla diskussionen till en större kontext än enbart det företag vi studerat. Fenomenen som vi resonerar om i uppsatsen är inte nödvändigtvis specifika för det område vi har studerat. De idéer och tankar som de anställda ger uttryck för återfinns i annan genusforskning om arbetslivet i Sverige. Vår förhoppning är därför att uppsatsen skall ses som ett bidrag till den arbetslivsforskning som pågår idag.

Syfte, frågeställningar och problemformulering

Vårt övergripande syfte är att undersöka företaget ur ett genusperspektiv. Rent konkret innebär det att vi vill utreda hur de anställda diskuterar om jämställdhet och kön på företaget. Eftersom företaget säljer jämställdhet som en produkt blir det extra intressant att se om de själva anser att de är jämställda. Vi vill undersöka om det betyder något att de anställda förespråkar jämställdhet. Har man införlivat ett jämställdhetstänkande i den egna verksamheten? Finns det en skillnad på diskurs och praktik när det gäller frågor om diskriminering och kön? Hur ser i sådana fall den relationen ut? Är företaget medvetna om hur de talar när de benämner sin omvärld, används ett könsmärkt språk i vissa sammanhang? Vilka argument använder man i talet om jämställdheten? Vi vill påpeka att informanternas syn på jämställdhet också innefattar deras tal om jämställdhet som praktik. Vi har vid ett fåtal tillfällen observerat de anställda, och på så sätt har vi också tagit del av praktiken. Dock ligger huvudfokus i vår studie på just talet om jämställdhet, både som diskurs och praktik.

Det finns en paradox i att sälja lösningar på jämställdhet till andra företag med argumentet att jämställdheten annars blir något som är tidsödande och besvärligt. I förlängningen kan detta komma att innebära att jämställdheten blir något som inte behöver ägnas tid. Att sälja jämställdhet till ett företag kan alltså resultera i att företaget skapar en diskurs om jämställdhet som något lätt och enkelt.

Bakgrund

Konsultföretaget är ett medelstort företag som säljer lösningar inom personalområdet, hyr ut konsulter och hjälper kunder med rekrytering och omställningsfrågor. I branschen benämns ofta personalfrågor som HR (Human Resources). Företaget erbjuder också utbildningar till andra företag inom olika områden inom HR. Företaget består av olika yrkesgrupper där säljare, konsulter och it tekniker utgör kärnan i verksamheten förutom vd: n och styrelsen. Företaget är en sammansättning av två olika företag. Eftersom företaget sysslar med HR frågor har konsulterna blivit själva produkten som företaget säljer**.** Företaget som vi studerar har vi kommit i kontakt med via Stockholms Akademiska Forum StAF som samarbetar med Södertörns högskola. En del av syftet med samarbetet är att näringslivet ska få ta del av studenternas kunnande när det gäller jämställdhetskunskap.[1]

[1] Projektet mellan Genusvetarprogrammet och StAF heter NättochJämt.

Metod

Val av metod

Ordet intervju härstammar från både franskan och engelskan, och betyder ”mellan två seenden” eller ”mellan två synpunkter” (Kvale 1997:9). Intervjuer kan ha olika syften, och en forskningsintervju har andra krav på sig än till exempel journalistiska intervjuer har. Dock kvarstår faktumet att en intervju alltid är ett möte mellan två personer, eller som i den engelska översättningen ”mellan två synpunkter”. Det är i mötet med de anställda som våra uppfattningar kommer att mötas och generera mer kunskap om de diskurser och praktiker som finns kring jämställdhet och kön på företaget.

För att kunna studera hur medarbetarna på företaget resonerar kring jämställdhet valde vi att arbeta med kvalitativa intervjuer som metod. Där har vi möjlighet att få en inblick i informanternas ”livsvärld” (s.35) och få ett grepp om återkommande ämnen och vad de har för betydelse i ett vidare perspektiv. Således har vi en koncentration och en tydlig riktning i våra samtal med informanterna. Den kvalitativa intervjun har också den fördelen att vi även kan studera *hur* informanterna faktiskt pratar. Vilka ord använder de anställda, när väljer de att vara tysta, hur betonar man det man säger? (Jfr Kvale1997: 35). Sammanlagt har vi intervjuat tio personer på företaget. Vid ett intervjutillfälle var vi båda närvarande, annars har vi själva ansvarat för våra respektive informanter. En intervju har utförts via e-post, detta har sina begränsningar och problem vilket vi kommer att behandla under rubriken Datakvalitet och genomförande. Intervjuerna har förutbestämda frågeområden vilket innebär att vi i samtalen har rört oss kring liknande ämnen. Dock har vi försökt att vara öppna för andra perspektiv som informanterna har kommit in på. Intervjuerna har en semistrukturerad form där vissa frågor i stort sätt alltid har ställts till de intervjuade, men inte i samma ordning och ibland i en annan form.[2] I en del intervjuer har informanterna fått frågor som de andra inte har fått. En faktor som har påverkat detta är också att vi har rört oss inom olika yrkeskategorier, som har olika förutsättningar. På så sätt blev vissa frågor mer angelägna än andra beroende på vem som blev intervjuad. Vi har även arbetat med observationer på företaget. Fokus i dessa observationer ligger i hur man säljer jämställdhetstjänster, används exempelvis rättviseargument eller talas det istället om ”enkelhet” eller lagstiftning.[3] Vid två tillfällen lyssnade vi på innesäljarna som säljer dessa jämställdhetstjänster via telefon till företagets kunder. Vi har även observerat relationer och bemötande mellan de anställda. De som arbetar

[2] Se Bilaga 1

[3] Det finns inom den genusvetenskapliga forskningen en diskussion om olika argument för att bedriva jämställdhetsarbete. Vi har i denna undersökning inte presenterat dessa argument närmare. För att få en bra översikt hänvisar vi till Eva Marks skrift *Jämställdhetsarbete Teorier om praktiker*.

på företaget är medvetna om att vi observerar dem under deras arbete och detta har godkänts av ledningen. Alla våra observationer dokumenterades under tiden de utfördes. De anställdas beteende är troligtvis mer censurerat då vi är närvarande, detta måste vi ha i åtanke när vi analyserar materialet. Vi har även funderat över det visuella på arbetsplatsen, och tittat på hur och var de anställda är placerade, vilken information som sitter på anslagstavlan. Helt enkelt för att få ett helhetsperspektiv på arbetsplatsen.

Diskursbegreppet

I studien använder vi begreppet diskurs. Vi är medvetna om att begreppet är komplext och att det finns flera olika skolor inom diskursanalysen. Dock har vi i vår undersökning inte använt en regelrätt diskursanalys, utan tillgången för oss ligger mer på en språklig nivå. I sina första inledande rader skriver Jorgensen och Phillips att man ska förstå diskurbegreppet som ett bestämt sätt att tala om och förstå världen (eller ett utsnitt av världen) (Winter; Jörgensen; Philips 2002:7). På så sätt vill vi förstå och använda oss av begreppet diskurs.

Urval och avgränsningar

Ambitionen har varit att intervjua två representanter ur varje personalkategori inom företaget. Dessa kategorier innefattar konsulter, olika slags säljare och ledningsgruppen. Ett annat mål var att komma i kontakt med lika många kvinnor som män. Detta har vi inte riktigt uppnått, sju kvinnor och tre män är intervjuade. Några av de intervjuade träffade vi innan på företaget, medan andra har varit okända för oss. Vi har utgått från en lista med namn som vi fick av vår kontaktperson där vi har sett vilken grupp de anställda arbetar i. Listan har varit utgångspunkten och sedan har vi valt utifrån den. Vi har förutom dessa kriterier haft en vilja att få med informanter som har varit i en position där man har haft en djupare inblick i företaget. Därför har vi också valt ut anställda som vi tror har den informationen. Därmed har vi strävat efter ett så heterogent urval som möjligt.

Förberedelser

För att lära känna företaget har vi varit på plats flera gånger för att prata med folk och ställa frågor. Vi har också tagit del av information från företaget i form av broschyrer hemsidan och personliga möten på företaget. Detta har varit viktigt för oss för att kunna få ett helhetsgrepp om företaget. En angelägen del av förberedelserna har varit att förstå hur företaget är uppbyggt och hur de olika yrkeskategorierna samspelar och är beroende av varandra. Således har vi lagt mycket tid på att diskutera både med varandra och med anställda för att förstå företagets förutsättningar. Två informationsbrev gick ut till alla på företaget när vi startade

vårt arbete, där de anställda fick en tydlig redogörelse för syftet med projektet och hur vi tänkte gå tillväga i urvalsprocessen.[4] Alla anställda blev uppmanade att kontakta oss om de kände att de ville bidra med sin bild av företaget. Tanken med det var att kommunicera öppenhet gentemot medarbetarna, så att de skulle känna sig välkomna att medverka även om de inte var utvalda för intervju. Ingen av de anställda har utnyttjat den möjligheten vilket är synd. Medarbetarna på företaget har blivit tillfrågade via e-post om de vill ställa upp på en intervju. Några anställda valde att inte alls svara på vår förfrågan.

I företagets lokaler sitter alla synligt vilket innebär att de finns få platser där man kan sitta i enrum utan att någon ser att man flyttar sig. Eftersom alla på företaget visste vilka vi var, blev det problematiskt att komma in och intervjua någon på plats. Denna situation har varit svår att lösa. I samma hus fanns ett café där kunde vi sitta relativt ostört på eftermiddagarna. Några av intervjuerna har därför utförts där. I de andra fallen (som är flertalet) har vi varit tvungna att ses på företaget. Att vi har utfört några av intervjuerna på offentlig plats kan ha påverkan på vårt datamaterial, vilket kommer att diskuteras under rubriken Datakvalité och genomförande.

Konfidentialitet

Vid intervjuerna har de anställda blivit tillfrågade om de vill att intervjun ska bli inspelad. Ingen av de intervjuade har nekat eller ställt sig frågande till varför vi har använt bandspelare. Vid dessa tillfällen har vi också informerat om att vi inte har för avsikt att lämna ut namn på vare sig företaget eller dem som anställda. Dock har vi påpekat att det finns möjlighet att anställda inom företaget kan känna igen varandra, då arbetsplatsen är ganska liten. Så långt som möjligt har vi strävat efter att inte lämna ut speciella personer i studien. Detta är en svår balansgång, då vi också strävar efter att berätta hur de anställda på företaget resonerar och handlar. För att kunna ge rättvisa till det informanterna har berättat, vill vi så långt som möjligt undvika att ändra på den faktiska arbetsmiljön genom att ändra på befattningar och grupper.

Analys – hur har vi bearbetat vårt material?

Intervjuerna har spelats in på band och därefter har vi själva lyssnat på de intervjuer som vi har utfört. Sedan har vi tillsammans lyssnat på hela materialet. Under tiden har vi antecknat ämnen som har återkommit, men även de ämnen som bara uppkommit vid enstaka tillfällen. Första intervjun är transkriberad, därefter har vi tillsammans plockat ut teman som vi sett som

[4] Se Bilaga 3

intressanta. De andra intervjuerna har vi kodat enligt ovan nämnda sätt. De övergripande teman som återkommer i informanternas diskussioner relateras sedan till våra teoretiska utgångspunkter. Eftersom vi har haft en semistrukturerad intervjuform i våra samtal med de anställda har det oftast funnits en röd tråd i informanternas diskussioner. Detta har underlättat bearbetningen och analysen av materialet. Att vi har varit två under arbetet med studien innebär att materialet har granskats från flera perspektiv. Fördelarna med det är att vi har varit tvungen att diskutera och analysera på ett mer omfattande sätt. Att vara flera som tolkar intervjun är en fördel (Jfr Kvale 1997). Vi upplever att vi på så sätt har lyckats med att utföra en som Kvale benämner ”rikare” analys (1997:189). Vi är medvetna om att vår förförståelse har format undersökningen. Genom att bestämma syfte och avgränsningar så har vi satt agendan för vad uppsatsen och samtalen ska handla om. Även om vi också har varit öppna för nya infallsvinklar. Det är ett dilemma som är svårt att komma runt. Forskning innebär att man väljer ett intressant forskningsområde och redan i den processen så har man också valt bort något. Vår genusvetenskapliga ”ryggsäck” påverkar också vår förförståelse på flera sätt. I intervjuerna har vi försökt att utgå ifrån informanternas berättelser om jämställdhet. Vi har arbetat med att inte använda teoretiska begrepp i våra frågor till informanterna. Detta för att undvika att sätta en viss nivå på samtalen, som skulle kunna upplevas som utestängande.

Datakvalitet och genomförande

Intervjuerna har i de flesta fall pågått mellan fyrtiofem minuter och en timme, men i några fall kortare tid. Några av intervjuerna utfördes på ett närliggande café, oftast var det ganska lugnt där på eftermiddagarna. Trots det så fanns det störningsmoment som kan ha påverkat informanternas upplevelse. Vid några tillfällen spelades musik på ganska hög volym, det var också människor som kom och gick under tiden intervjuerna pågick. Detta kan ha påverkat informanternas upplevelse av trygghet i intervjusituationen. Ett flertal av intervjuerna gick av olika anledningar inte att utföra någon annanstans än på företaget. Detta är problematiskt av etiska skäl. Andra anställda kunde vid dessa tillfällen se oss och veta att vi var där för att intervjua. Innan vi började med intervjuerna hade vi gått ut med information om att ingen skulle behöva berätta att de blivit intervjuade. Dock verkar det vara så att de anställda relativt fritt har pratat med varandra om att de har blivit utvalda. Vi uppfattar att vi har informerat så gott vi har kunnat om förutsättningarna, men kan ibland känna oss tveksamma om de anställda har förstått situationen. Trots det så anser vi att materialet är av god kvalité och att de vi har intervjuat känt sig relativt avslappnade.

Att göra en intervju via e-post är inte att föredra. Det finns en hel del störningsmoment som kan göra att svaren blir svårtolkade. Eftersom en av frågorna är en kunskapsfråga där vi vill ha svar på om dokument och handlingsplaner finns, skulle det vara lätt att undersöka och sedan återkomma. Svaren kan aldrig få det djup som en vanlig intervju kan ge, och blir mer kortfattade och enkla. När vi beslutade att utföra en av intervjuerna på detta sätt hade vi uppnått en viss teoretisk mättnad i materialet. Vår empiri var överensstämmande med teorin, och vi var nöjda med det material vi hade (Bryman 2001:291-292).

Teori och begrepp

Vår teoretiska utgångspunkt då vi studerar genus på ett företag knyter an till vår förståelse av kön och konstruktionen av den samme. Då vi talar om kön syftar vi inte enbart till kategorin kvinnor eller män och skillnader dem emellan utan snarare att både kvinnlighet och manlighet skall förstås som konstruktioner där ingen av kategorierna består av en homogen grupp människor. Istället finns det olika maskuliniteter och feminiteter som alla har olika hierarkiska indelningar, som inte ska uppfattas som statiska. Vi vill inte göra jämförelser av kvinnor och män inom företaget då detta kan föra med sig att analysen överskuggas av skillnader inom könskategorierna. Detta leder till ett reproducerande av idéer om olikheter mellan könen. Det samma gäller diskussionen om etnicitet. Det finns alltid en risk för att reproducera ”den andre” då man talar om utanförskap. Detta har vi fått förhålla oss till i arbetet. Vi har försökt att undvika att tala om enbart den som avviker från normen och istället sätta fokus på den som osynliggörs då ”avvikare” utmålas, det vill säga normen.

Maskulinitet

Då vi talar om maskulinitet utgår vi ifrån Robert Connells begrepp *hegemonisk maskulinitet*. Den hegemoniska maskuliniteten är den maskulinitetspraktik som innebär mest makt i samhället, och är utformad på ett sätt som gör att samhället godkänner och legitimerar makten. Maskulinitetens eller maskuliniteternas gemensamma nämnare är att de är överordnade femininitet (Bekkengen 2002:40). Den *hegemoniska maskuliniteten* är en ordning som alla män måste förhålla sig till, den är inte statisk utan förändras över tid. Detta innebär att normativ maskulinitet ser olika ut beroende på när och var den iscensätts. Hegemonisk maskulinitet syftar inte till en verklig person eller grupp utan en norm. Svensk *hegemonisk maskulinitet* ser inte ut på samma sätt som amerikansk vilket innebär att vi även

vill inkorporera Lisbeth Bekkengens tolkningar av maskulinitet i vår undersökning. I boken *Man får välja* har Lisbeth Bekkengen analyserat hur svensk *hegemonisk maskulinitet* kan förstås i förhållande till föräldraledigheten (Bekkengen 2002). Boken syfte är att identifiera vilka strukturer som påverkar män och kvinnors relationer till arbetslivet och familjen med särskilt fokus på uttaget av föräldraledighet. Teorierna är intressanta som ett redskap i att förstå hur normer i arbetslivet upprätthålls och återskapas. Bekkengen menar, som Connell att män och maskulinitet respektive kvinnor och feminitet inte enbart formas i relation till varandra utan även inom vardera könskategorien. Viktigt att notera är att maskulinitet och feminitet reproduceras i relation till maskulinitet. Detta menar Bekkengen, är en effekt av att det finns en normativ hegemonisk maskulinitet som alla män förhåller sig till, medan maskulinitet även utgör normen för mänskligheten (2002:40).

Bekkengen har valt att benämna en modern maskulinitetstyp som *barnorienterad maskulinitet.* Med *barnorienterad maskulinitet* menas att som man ha ett intresse för barn och föräldraledighet. Detta intresse kan vara ”starkare på en diskursiv nivå än i praktiken”. Detta innebär alltså att män kan tala om vikten av att ta ut föräldraledighet samtidigt som de inte själva har tagit ut någon eller ens har barn (Johansson & Kuosmanen 2003:190). Den barnorienterade maskuliniteten ska ses som en modern form av överordnad maskulinitet, och som kan fungera som ett alternativ till machoidealet. En riktig man är även en engagerad pappa. Det finns en stark diskurs om att barn ska stå i centrum. Detta innebär att alla män måste förhålla sig till en barnorienterad maskulinitet då det inte är legitimt att inte representera den. Bekkengen menar att ånger används som gottgörelse då föräldraledigheten uteblivit. Ångern reparerar den barnorienterade maskuliniteten och tillåter den en fortsatt existens på den diskursiva nivån. Det är dock viktigt att poängtera att den barnorienterade maskuliniteten inte kan kopplas till vare sig ett närmande till femininitet eller jämställdhet utan syftar till mäns relationer till barn (Bekkengen 2002:116). Därför har vi utvecklat tanken om den *barnorienterade maskuliniteten* till att handla om jämställdhet snarare än ett intresse för barn. Vi kallar den för den *jämställdhetsorienterade maskuliniteten*.

Den finns därmed, enligt vår teori på samma premisser som den barnorienterade fast med ett annat huvudfokus det vill säga jämställdheten. Det innebär att vi på företaget urskönjer en maskulinitetspraktik som kopplas till att vara jämställd och att ta avstånd från ”traditionell maskulinitet” i bemärkelsen machokultur. Detta är utövande av en ny form av maskulinitet som idag ses som både upplyst, rättvis och hegemonisk. En maskulinitet som upphöjer vikten

av att se till rättvisa mellan kvinnor och män på arbetsplatsen. Precis som Bekkengen i fallet av den barnorienterande maskuliniteten ser vi att den jämställda maskuliniteten tillåter en diskrepans mellan diskurs och praktik. Det blir alltså inte fullt legitimt för män på företaget att inte representera denna typ av maskulinitet, men man kan (likt den *barnorienterande maskuliniteten*) gottgöra att man inte i praktiskt arbetar för jämställdheten genom att visa ånger för att man inte handlat på ett visst sätt. Vi är intresserade av att applicera teorin om den jämställdhetsorienterade maskuliniteten på vårt material.

Hirdman utgår ifrån två lagar då hon diskuterar maskulinitet. Att vara man är att inte vara kvinna och isärhållandets strategi. Maskulinitet formas således i relation till kvinnlighet, men ”expansionen” och ”framväxten av tidsbundna manligheter” skapas i relation till det homosociala mötet män emellan (Hirdman 2001:58). Man är inget man föds till enligt Hirdman utan något man arbetar oavbrutet på. Som vi såg ovan utgör manligheten även normen för mänskligheten. Detta innebär att han blir könlös och osynlig. Det är kvinnan som istället skapas och definieras i relation till manligheten eller mänsklighet. Att göra genus är att *göra* skillnad. Skillnad skapas genom att jämföra manlighet eller normen med kvinnlighet. Genom att hålla isär kvinna och man respektive manligt och kvinnligt upprätthåller de två lagarna varandra.

Jämställdhet

Begreppet jämställdhet är en politisk term som får genomslag i början av 1960 talet (Gonäs 2000:61-62). Hur samhället definierar och ser på jämställdhetsfrågan står i Jämställdhetslagen. Där framgår att lagen har till uppgift att i första hand se till kvinnors situation, och göra arbetslivet bättre för kvinnor. En problematik kring begreppet och praktiken om jämställdhet är att det är männen som än en gång är norm. Symboliskt kan kvinnor därför bara nå upp till männens nivå (Ibid.). I en lek med ord kan man se hur det språkliga formar verkligheten, och tvärtom. Birgit Pingel hänvisar i kap 3.1 i antologin *På gränsen till genombrott* till Luce Irigarays citat i sin beskrivning av hur jämställdhet kan problematiseras:

> Därför kan det ur kvinnors perspektiv vara möjligt att uppfatta tillståndet ”jämställd”, som att ”bli ställd”, dvs. som beroende av den som antingen ”ställer jämte” eller ”ställer åt sidan”. Kvinnors kamp för jämställdhet tycks spegla detta tillstånd av beroende eftersom det går att diskutera om inte den jämställdhet som kvinnor uppnått ”är till största delen rättigheter som *tillåter* (Pingels kursivering) dem att sätta sig i männens ställe (Irigaray 1994:117).

Vi instämmer i att jämställdhetsbegreppet rymmer en problematik liknande den i citatet ovan. Trots det så har vi valt att arbeta med begreppet på det sätt vi gör i undersökningen, det finns en poäng med det både analytiskt och praktiskt. Eftersom de anställda säljer jämställdhet som en produkt är det ett begrepp som de flesta använder. Dessutom hänger diskussionen om jämställdhet ihop med den problematik som företaget hamnar inför då man ska bedriva förändringsarbete.

Konsekvenserna av jämställdhetsarbete med eller utan ett genusperspektiv, och dess betydelse inom arbetslivet diskuteras av Eva Mark i skriften *Jämställdhetsarbete Teorier om praktiker* (2000). Mark visar på fördelarna med att använda ett genusperspektiv. Genusperspektivet gör det möjligt att förändra en organisation eller arbetsplats från grunden, och på så sätt göra upp med invanda mönster. Man inte bara vill förändra utan också skapa något nytt. En viktig poäng med genusperspektivet är att visa på den manliga normen i samhället, och problematisera kvinnor och män som kategorier. Mark visar att mycket av det jämställdhetsarbete som sker ute i samhället idag inte har ett genusperspektiv. Resultatet blir att man istället fokuserar på att det är kvinnorna som är problemet och skapar nätverk för att få kvinnor att söka sig till höga chefspositioner eller vissa typer av områden. Marks teorier är användbara då vi ser på hur företagets diskurser och praktiker om jämställdhet formuleras, speciellt i informanternas påpekanden om kvotering och kompetens. Kopplar vi ihop detta med maskulinitetsforskning ser vi hur olika maskuliniteter bidrar till att skapa och upprätthålla kategorier och strukturer.

”Token”

I *Men and women of the corporation* studerars makt inom stora företagsorganisationer mer specifikt ett bolag som kallas Industrial Supply Corporation (Indsco). Författaren studerar rollerna som skapas på företaget med fokus på makt och kön. Boken lyfter fram hur man inom en organisation tillåter manligheten att bli dominant och kvinnlighet att passiviseras. Varför blir kvinnor osynliga eller hypersynliga? Hur iscensätts makt inom bolaget och varför kontrollerar vissa chefer sina anställda medan andra ger dem fria tyglar. Begreppet *token* intar en central roll i analysen av vårt material för att det synliggör strategier och maktförhållanden som råder inom det specifika företaget vi undersökt. Med *token* menas en grupp som inom en viss kontext befinner sig i en minoritet i jämförelse med en i övrigt homogen grupp. Moss Kanter menar att man kan tala om *tokens* då uppdelningen mellan de dominanta och *tokens*

utgör majoriteten. *Tokens* blir representanter för sin kategori och blir därför symboler snarare än individer. När de dominanta inte är i lika stor majoritet menar Moss Kanter att *tokens* blir minoriteter. *Tokenskapet* kan leda till självförnyande av *token* kategorin som ser till att hålla nere antalet av *tokens* på en arbetsplats, som därigenom förhindrar att de blir minoriteter eller uppnår balans inom organisationen (1977:209). Vi väljer även att inkorporera Moss Kanter definition av makt i vår analys av HR - företaget. Detta gör vi bland annat eftersom Moss Kanters tolkningar av *tokenskap* kopplas till hennes definitioner och användning av maktbegreppet.

I *Men and women of the corporation* används begreppet makt i termer av att få saker gjorda eller mobilisera resurser. Då vi talar om vem som har makt inom företaget har vi valt att använda oss av Moss Kanters definition av maktutövande. Att ha makt (på företaget) kan utläsas genom att den som besitter stor makt har större autonomi än en de som saknar samma maktposition. Att ha friheten att besluta om *hur* och med vilka resurser de egna arbetsuppgifterna kommer att utföras är också ett uttryck för att ha makt. Likväl som begränsandet av andras resurser är ett maktutövande (1977:166). När vi diskuterar makt vill vi också inkludera *intersektionalitetsbegreppet* som analysredskap. Intersektionalitet innebär att makten har olika dimensioner; sexualitet, kön, klass och etnicitet. Alla dessa kategorier samverkar och kan inte separeras ifrån varandra då man studerar makt. Intersektionalitet kan användas för att se utöver enskilda kategorier som ovan och istället skåda ett ramverk där de olika kategorierna interagerar. I vår undersökning ligger fokus på kategorierna kön och etnicitet och hur de är relaterade till varandra.

Könsneutralitet

I boken *Ironi och sexualitet om ledarskap och kön* (1998) beskriver författarna könsordningens mekanismer kopplat till ledande positioner. Vi använder deras perspektiv specifikt när det gäller de anställdas syn på kompetens och kvotering. Termen *könsneutral* förklarar hur kvinnor på ledande positioner parerar underordningens mekanismer. Ett sätt för dessa kvinnor att hantera situationen är att tona ner sin kvinnlighet samtidigt som man undviker att visa sig alltför okvinnlig. Det gäller att hitta en balans där kvinnorna inte riskerar att bli ifrågasatta i sitt ledarskap utifrån att de är just kvinnor. Wahl påtalar att män sällan hamnar i denna situation därför att deras könsidentitet är intimt förknippad med makt och ledning. På samma sätt är kvinnors könsidentitet snarare en boja i sammanhanget än något man kan dra nytta av. Eftersom könsneutraliteten gör det omöjligt att prata om män och

kvinnor ur ett maktperspektiv så blir också rekryteringsfrågan problematisk. I princip finns inget problem vid tillsättning av tjänster om man utgår ifrån ett könsneutralt tankesätt, och därmed framstår kvotering som en onödig process. Kompetens blir en fråga om just kompetens, och inte om *hur* kompetensen *värderas*. I undersökningen har vi nytta av Wahls formuleringar kring kompetens och kvotering.

Tidigare forskning

Vi har under följande rubrik koncentrerat oss på några texter som behandlar kön, etnicitet, och jämställdhet i arbetslivet, dessa texter innehåller intressanta forskningsresultat och går i linje med det som är syftet med denna studie.

Könskonstruktioner och etnicitet i arbetslivet

Män och kvinnor måste alltid förhålla sig till konstruktioner av manlighet och kvinnlighet. Arbetsmarknaden är en spelplan där dessa konstruktioner får liv, och statusbestäms. Arbetslivet i Sverige är påtagligt könssegregerat vilket synliggörs när människor väljer bort att gå den traditionella vägen och träder in på ett nytt område. I en antologi av Johansson & Kuosmanen[5] studeras manlighetskonstruktioner på en rad områden. Vi har här valt att koncentrera oss på de texter som behandlar arbetslivet. I kapitlet *I skuggan av dominerande diskurser* visar Ewa Gunnarsson hur kön skapas i flexibla organisationer. Fokus ligger på manlighetskonstruktioner på en IT avdelning inom ett svenskt konsultföretag. Gunnarssons empiri grundar sig i intervjuer som fokuserar på gränser mellan familjeliv och arbetsliv.

I artikeln studerar författaren gränserna mellan flexibilitet och stabilitet i moderna företagsorganisationer. Stabiliteten, som Gunnarsson kallar ”flexibilitetens mindre glamorösa tvillingsyster”, får inte lika stor plats i organisationen (Johansson & Kuosmanen 2003:128). Dessutom menar Gunnarsson att stabilitet inom organisationen blivit könsmärkt. Med detta menas att stabiliteten upprätthålls av kvinnor inom organisationen, kvinnor som generellt har yrken som sekreterare och assistenter. Intressant är även de symboliska metaforerna av arbetsplatsen som ”hem” och sekreteraren som ”lilla mamma ” som på ett praktiskt plan visar hur könskodad arbetsplatsen är (Johansson & Kuosmanen 2003:128-129). Det får också olika betydelse för kvinnor och män hur organisationen är uppbyggd. Författaren går här in på en diskussion om inställningar till föräldraledighet på företaget. Hon menar att man har en viss tillåtande attityd till män som är föräldralediga, men ifrågasätter om företaget skulle vara lika

[5] 2003 Lund, Liber AB

intresserade av mammor som arbetade deltid. Gunnarssons text är viktigt för oss då den riktar in sig på arbetsplatser med moderna motton så som ”frihet under eget ansvar”. Vi ser en tydlig koppling mellan Gunnarssons studie och vår. På samma sätt som IT företaget i Gunnarssons studie könskodar sin omvärld, gör också HR - företaget i vår undersökning[6]. Det är en snarlik process som sker, och därför blir *I skuggan av dominerande diskurser* oerhört relevant. Texten visar att makten ligger i hur orden används, och att ord som ”flexibilitet” och ”stabilitet” rymmer en könsproblematik. Förståelsen av arbetsplatser, arbetsuppgifter och organisationsförändringar (i vår analys) bygger ofta på dikotoma uppdelningar.

I några andra texter på tema Arbetsliv i antologin får frisörer, förskollärare och sjuksköterskor berätta om sin syn på manlighet och identitet, kopplat till det yrke som de har valt. Att vara man inom en kvinnodominerad sektor innebär att manligheten ifrågasätts på flera plan, och ibland också förstärks. Eftersom att männen befinner sig på områden och inom yrkeskategorier som generellt företrätts av kvinnor, sker deras maskulinitetskonstruktion i förhållande till dessa givna ramar. Att vara vårdande, mjuk och man innebär att göra upp med stereotypa bilder av vad män är och kan göra. Omgivningens förväntningar är inte alltid lätta att bära. Samtidigt så innebär männens närvaro att genussystemet blir än mer tydligt. I texten som beskriver manliga sjuksköterskors vardag får vi insikt i hur detta rent praktiskt går till (Johansson & Kousmanen 2003). Högre upp i hierarkierna så börjar männen synas, nere på golvet där de mest vårdande uppgifterna finns är det minst män. Erikssons text visar med skärpa hur fin balansen är mellan att vara konstig eller upphöjd som manlig sjuksköterska.

I ett citat som handlar om beröring berättar en manlig sjuksköterska vilken omskakande upplevelse det var för honom att vårda patienter, och behöva ta i deras kroppar. Han upplevde en ilska över att hans kvinnliga lärare inte förstod hans situation, kvinnor, menade han berör andra människor både rent faktiskt och själsligt under hela sin livstid. Mäns och kvinnors villkor när det gäller beröring skiljer sig åt stort menade denna sjuksköterska.

Nyttan av att placera vår studie bland dessa forskningsresultat ligger i det faktum att HR området på många sätt är en kvinnlig arena. Därför blir det intressant att undersöka och göra jämförelser mellan yrkesområden, för att förstå hur maskulinitet och femininitet kan förstärkas och förändras beroende på i vilket sammanhang den uttrycks. En annan aspekt av

[6] Se kapitlet *Fikapauser, filttofflor eller svarta siffror – om att könsmärka*

dessa texter är att allt som oftast förhåller sig maskulinitetskonstruktioner också till en diskurs om jämställdhet. Detta synliggörs med viss humor i ett av kapitlen som behandlar män inom barnomsorgen. En manlig fritidspedagog yttrar sig om hur han ser på sig själv och de dubbla krav han möter. ”Idealet är väl en Clint Eastwood med disktrasa i näven” (Johansson & Kuosmanen 2003:98). Nordberg menar att dessa män är medvetna om att de manövrerar mellan olika diskurser. Trots en del besvär och krockar så menar Nordberg att dessa glidningar som sker mellan olika könskonstruktioner inte är helt utan ett visst välbehag. Att som den tillfrågade fritidspedagogen vara hjälte och mjuk innebär att spela ett slags löjeväckande spel, samtidigt som hjälten står fast förankrad vad som än händer. Så tolkar vi Nordbergs text.

Etnicitet är på samma sätt som kön en faktor som påverkar människors förutsättningar i arbetslivet. I antologin *Kors och Tvärs – intersektionalitet och makt i storstadens arbetsliv* beskrivs forskning som har ett intersektionellt perspektiv. Detta innebär att forskarna har tagit fasta på kategorierna kön, klass, etnicitet och sexuell läggning för att förstå hur makt och maktlöshet uppkommer (Jfr Gunnarsson 2006:311). I en av texterna presenteras en intervju- och enkätundersökning om invandrade kvinnor om deras erfarenheter kring begreppen hälsa och arbetsvillkor. Undersökningens resultat visar att det finns en brytpunkt (intersektionalitet) mellan klass, genus och etnicitet. Med andra ord så behövdes flera perspektiv för att förstå hur kvinnorna upplevde sin arbetssituation. Klassperspektivet kunde förklara en stor del av kvinnornas upplevelser och praktiska situation. De kvinnor som i sitt hemland hade haft mer välbetalda yrken hade fortsatt på den banan även när de kom till Sverige, och tvärtom. På så sätt hade klassperspektivet större betydelse för upplevelser av hälsa än etnicitet. Mellan genus och etnicitet fanns också en intersektion vilket innebär att det skiljde sig mellan etniskt svenska kvinnor och invandrade kvinnor vad beträffar upplevelser av ohälsa. I undersökningen visade det sig att fler invandrade kvinnor var sjukskrivna på grund av att de utsattes för etnisk diskriminering på sin arbetsplats. Att analysera människors arbetsvillkor utifrån flera maktperspektiv innebär att förklaringarna blir mer komplexa och berikande.

Arbetsliv och jämställdhetsforskning

I antologin *På gränsen till genombrott? Om det könsuppdelade arbetslivet* (2005) beskriver författarna arbetslivet i Sverige ur ett strukturellt perspektiv. Olika forskning presenteras angående kvinnors och mäns villkor på arbetsplatser. Jämställdhetsbegreppet problematiseras, liksom de fallgropar som kan finnas när man ska bedriva förändringsarbete.

Vi har valt att presentera en del av denna forskning som berör praktiker i rekryteringsprocessen, där både etnisk bakgrund och kön har haft betydelse för forskningsresultatet (resonemanget återfinns i kapitlet Återskapande mekanismer). I undersökningen intervjuades 28 anställda från den privata och offentliga arbetsmarknaden. Studien visar att det är en stor skillnad mellan det som sägs och det som faktiskt görs när det gäller frågan om jämställdhet. Författarna menar att det finns en så kallad politisk korrekt diskurs om kön vid anställningsförfaranden som innebär att alla pratar om vikten av jämställdhet (Gonäs 2005:258). Dock fanns det nästan inga arbetsplatser som hade en strategi för hur de skulle förändra ojämställda fördelningar män och kvinnor emellan. Det fanns också en skillnad mellan kön och etnicitet i den bemärkelsen att jämställdhetsfrågan var lättare att ta till sig än frågor om etnicitet. Inga arbetsgivare av dem som befann sig i de privata företagen pratade om de lagar som skyddar mot etnisk diskriminering.

Studien visar även att rekryteringsprocessen påfallande ofta styrs av en traditionell bild av män och kvinnor vilket yttrar sig i att arbetsgivaren har svårt att se kvinnor och män på vissa befattningar. Ett annat problem visade sig vara hur rekryteringen rent praktiskt gick till. På flera företag var det vanligt att man inte annonserade när man behövde nytt folk. I stället använde man sig av personer som tidigare hade lämnat in ansökningar alternativt rekryterade internt i den närmaste kretsen. Denna typ av rekrytering kallar Knocke för social nätverksrekrytering (Gonäs 2005:259). En sådan rekrytering innebär en större förlustaffär för både kvinnor och människor med invandrarbakgrund, eftersom dessa grupper hade sämre kontaktnät.

Arbetsgivarna hade heller inte funderat över kompetensfrågan i förhållande till diskriminering utan såg den som könsneutral. Paradoxalt nog hade ändå de olika organisationerna en rekrytering som backade upp traditionella värden vad gäller mäns och kvinnors yrkesval. Kontentan av denna forskning blir att rekrytering är ett otroligt viktigt instrument på vägen till ett mer jämställt och jämlikt arbetsliv, om processen hanteras på ett strategiskt sätt.

Analys av intervjumaterialet

Tokens, makt och synlighet i kontorslandskapet

Detta avsnitt behandlar hierarkier inom HR – företaget. Här redogör vi för hur vissa grupper inom företaget får mer status än andra och hur *tokens* blir till inom ett företag. Avsnittet fungerar även som en presentation av olika grupper inom företaget, med särskilt fokus på den så kallade innesäljgruppen.

Trots att företaget har 35 kvinnor i jämförelse med 19 män så uppfattas företaget av många utav våra informanter som någorlunda jämställt vad gäller representation. De informanter som uttryckligen uppgivit att föredelningen mellan män och kvinnor är ca femtio procent arbetar oftast i positioner som gör att de har kontakt med många olika grupper inom företaget.
Detta kan bero på att grupperna i sig ofta hade en tydlig könsuppdelning där ett kön var i majoritet. Bland annat fanns två grupper inom företaget där det bara fanns två män och resten av positionerna utgjordes av kvinnor. Det som förefaller intressant med detta är att de flesta av dessa grupper hade en majoritet kvinnor. Upplevelsen av att det är en könsblandad arbetsplats kanske uppstår för att vissa grupper är betydligt mer synliga i företaget.
Gruppen som består av telefonförsäljare är nästan uteslutande män, där några har annan etnisk bakgrund än svensk. Gruppen är väldigt synlig på många sätt. Som en av våra informanter uttryckte det ”*Utan innesälj inget företag*”. Med detta åsyftades att innesälj, som de kallas, drog in många kunder och väldigt mycket pengar. Innesäljs framgångar visades även upp i företaget genom stora whiteboardtavlor som redovisade deras försäljning i siffror.

Det blev tydligt att gruppen var synlig i hela företaget genom att gruppen diskuterades i så gott som alla våra intervjuer. Ofta talades det om deras framgångar, men ibland även om problemen som uppkom med gruppen. De flesta verkade uppleva att det fanns något paradoxalt med gruppen för att de på ett sätt var otroligt duktiga samtidigt som de blev representanter för många problem inom företaget. Säljaryrket beskrevs som krävande och ord som ”*drivna*” och ”*jäkligt självsäkra*” blev synonyma med hur en bra säljare skulle vara. Vid några tillfällen lyftes innesäljgruppen fram som annorlunda och problematisk. En informant uttryckte det som att det fanns en *”grabbig kultur”* i gruppen. Det fanns en hård jargong som inte kändes igen på resten av företaget.

Kopplingen mellan säljgruppens jargong och att männen var i majoritet fanns i diskussionerna om gruppen. Dels kopplades försäljning över telefon till något manligt, som en av informanterna sa ”[det är] *väldigt kort väg och väldigt rak koppling till plånboken och lyckade säljsamtal och det tror jag är väldigt manligt*”. Att vara säljare upplevdes alltså som någonting manligt. Detta blev märkbart i beskrivningen av en bra försäljare som ”*en fotbollsspelare som gör mål*”. En informant kopplade den tuffa jargongen i gruppen till att den bestod av ickesvenskar som kanske inte alltid visste vad orden de använde betydde.

Visuellt blev gruppen också synlig genom att de satt öppet inför resten av företaget som var på huvudkontoret. De hade inga väggar runt sig som skymde sikten och arbetade dessutom från kvart över åtta till fem varje vardag. På många sätt kan man uppfatta innesäljgruppen som *tokens.* De utgör en position som avviker från de övriga yrkesgrupperna inom företaget bland annat genom sin etniska härkomst. De blir synliga inom företaget för att de avviker från den annars homogena sammansättningen som företaget har. Moss Kanter menar att *tokenskapet* är en position som ges till en grupp som avviker antingen genom sitt kön, sin personlighet eller sin etnicitet från de övriga i grupper eller organisationer. Att vara *token* innebär att bli synlig eftersom man blir representant för sin tillhörighet (Moss Kanter 1977:208), i det här fallet sin etnicitet. Detta innebär på ett paradoxalt sätt att innesäljgruppen blev mycket uppmärksammade samtidigt som det generaliserades kring dem. På individnivå blev man således inte nödvändigtvis sedd. Detta blir tydligt då man bortförklarar den hårda jargongen med att innesäljarna kanske inte förstår vad begreppen betyder. Moss Kanter skriver att *tokens* ofta får arbeta väldigt hårt för att bli sedda för deras prestationer. Man blir synlig men inte för det arbete man utför (1977:216). I innesäljgruppen var motsatsen sann. De var i högsta grad uppmärksammade för sina prestationer, samtidigt så fanns en hierarki inom organisationen som gjorde att gruppen säljare utgjordes av dem som inte behövde ha utbildning sedan tidigare och dessutom hölls i hårdast genom regler och minst individuell frihet. Att ha liten individuell frihet och vara styrd av regelverk kan kopplas till att ha liten makt i företaget. I *Men and women of the corporation* skriver Moss Kanter att man kan se vem som har makt i en organisation genom att de som har makt har stor autonomi och själva beslutar över de förutsättningar som gör att deras arbete kan utföras (Moss kanter 1977:166).

Att ha liten makt kan därför kopplas till begränsad autonomi, eller handlingsfrihet. Att koppla makt till autonomi kan problematiseras, men tittar vi på våra informanters diskussioner angående vem som har störst respektive minst möjligheter att påverka sitt eget arbete och vilka som styrs hårdast av regelverk ter det sig som en rimlig analys. En annan aspekt som kan uppfattas som uttryck för makt är faktumet att gruppen blev så synlig inom kontorslandskapet. Många grupper på företaget satt tillsammans i specifika områden då de arbetade, men det var egentligen bara innesäljgruppen som satt helt öppet och dessutom hade jobb som gjorde att de var närvarande på kontoret från klockan 8 till 17. Övriga grupper som satt utan egna kontorsrum hade arbetsuppgifter som gjorde att de ofta var på möten eller på andra vis var rörliga inom sina stationer. En informant uttrycker det som *”Mera kontroll kan jag känna att det har varit på vår grupp på något sätt. Och också kanske mera krav för att vi har varit dom som har dragit in de mesta pengarna.”*

Att vara synlig på detta sätt kan ses som ett utövande av makt. I den berömda analysen av fängelsesystemet *panopticon* menar Foucault att makt utövas tack vare att fången är medveten om att han ständigt är synlig. Fängelset, som är ritad som en ihålig cirkel, med ett torn i mitten av cirkeln skapar en ständig känsla av att vara synliggjord för fångarna inom den. Fångarna befinner sig inuti cirkeln i individuella rum med ett fönster mot insidan (d.v.s. mot tornet) och ett fönster mot utsidan som släpper in ljus i rummet och gör fångens silhuett synlig för vakten uppe i tornet (Foucault 1974:234). Ingen behöver utöva makten för att den ska fungera. Det är fångarna själva som bär upp makten. Trots att vi nu inte jämför en arbetsplats med ett fängelse så finns det paralleller att dra mellan den form av makt som synligheten leder till. Utöver att deras försäljning rapporteras på whiteboardtavlorna på huvudkontoret sitter gruppen inför allas åsyn och arbetar och vet att de är synliga inför alla på företaget. Att den gruppen som har mest regler och minst autonomi också är den gruppen vars arbete utförs mest öppet ter sig därför inte som ett sammanträffande.

Att säljgruppen var en av grupperna med minst makt i företaget framkom även under intervjuerna då vi frågade vilka som var mest styrda och vilka som hade minst att säga till om. I texten *Integrerade ”praktiker” som arena för normalisering och disciplinering av utlandsfödda”* från antologin *Kors och tvärs* skriver Ali Osman :
”[A]tt de utrikesfödda tillskrivs en specifik social kompetens, en roll, som reproducerar den rollmässiga och rumsliga hackordningen i det svenska sociala sammanhanget.” (Gunnarsson & Neergaard & Nilsson 2006:212). Osman menar att integrerande praktiker

reproducerar ett invandrarsubjekt som skapas av maktrelationer via kontroll och övervakning. Dessa har till funktion att förändra invandraren.

Detta kan sägas vara sant även i innesäljgruppen om man tar i beräkning vilken typ utav jobb som erbjuds dem i jämförelse med de andra yrkeskategorierna på företaget. Säljgrupperna är den enda yrkesgrupp där inte tidigare utbildning krävs, men som fortfarande tillåter en hög omsättning pengar för den som är ambitiös. Vi får tidigt i vårt möte med de anställda bekräftat att företaget i övrigt är homogent i den bemärkelsen att de flesta anställda är svenskar i 25- 40 årsåldern ofta med en akademisk utbildning av något slag. Det blev även tydligt att det fanns en tanke om att invandrare eller ickesvenskar säljer bättre än svenskar över telefon. Detta kan kopplas till Osmans resonemang om att detta skapar ett specifikt invandrar subjekt snarare än att uppgradera utrikesföddas kompetens. Innesäljgruppen har en särskild typ av kompetens, en informant säger att sälj yrket *”kräver ett fantastiskt driv och en egen motor”* man ska dessutom ha en *”social talang”*, men säljgruppen har en annan roll än övriga företaget. Då vi talar om hur anställda säljer HR till företag menar samma informant *”Forskning har visat att mångfald gynnar… En innesäljare kan inte förklara det för det är ingen som lyssnar på honom så han kommer att förklara med hjälp av att man lagstiftningsmässigt… kontrollerar de… för det är liksom pang köp”*.

Jämställdhetsorienterad maskulinitet

Kommande avsnitt behandlar konstruktionen av maskulinitet på företaget. I avsnittet visar vi hur en typ av maskulinitet kommit att bli norm på arbetsplatsen och vilka konsekvenser detta för med sig. Att vara sedd som *token* i en organisation kan enligt Moss Kanter leda till att de dominanta i organisationen blir osynliga och oproblematiserade eftersom uppmärksamheten riktas mot dem som utpekas som annorlunda. Detta kommer till uttryck då några utanför säljgruppen talar om säljarna som mer grabbiga. Vi får även höra från flera informanter att övriga grupper, särskilt inom HR området, har ett annat sätt eller en annan maskulinitet. Detta belyses genom att informanterna talar om dem som *”beteendevetare”* och att tala om mjuka värden. En informant uttrycker det som *”Ett mjukt ledarskap från manliga chefer*”. Medan en annan uttrycker det *”det är inte direkt lumpenmentalitet här på [företaget]*”. Somliga menar att det finns en viss typ av män som dras till företaget eftersom de arbetar med HR frågor. Det är helt enkelt inte grabbiga killar som söker sig till sådana arenor. Killarna inom branschen är vana vid kvinnliga chefer och kvinnliga kunder. Detta är intressant för att det kan tolkas som att de män som har högre positioner inom företaget uppvisar en annan typ av maskulinitet än

de som hierarkisk har minst att säga till om. Det är marginaliserade maskuliniteter inom företaget som representerar fixering vid pengar och machokultur. De utpekas som problem inom företaget samtidigt som de synliggörs som *tokens*. Här ser vi ett uttryck för hur mäns praktiker kan uppvärderas då de inte utgör ett hot för manligheten. De män som exemplifierar de mjuka värdena på företaget är inte så pass ”avvikande” från ett manlighetsideal att de uppfattas som omanliga, de förkroppsligar snarare det tidigare nämnda Clint Eastwood idealet (Johansson & Kuosmanen 2003:98).

En sådan ordning kan kopplas till Connells resonemang kring vita mäns maskulinitet som inte konstrueras enbart i relation till kvinnor utan även i relation till svarta mäns maskulinitet (Connell 1995:99). Maskuliniteten som uppvisas av de med högst status inom företaget är kopplad till att inte vara grabbig, att vara van vid att ha kvinnor runt omkring sig i högre befattningar. Man kan tolka detta som en sorts jämställdhetsdiskurs. Det kan vara just denna mentalitet som åsyftas då man talar om att alla bär med sig jämställdhet trots att man inte arbetar med den strukturellt eller som en informant uttrycker det *”vi arbetar med jämställdhet lite diffust”*. Hegemoniskt överordnade män inom företaget har alltså en modern syn på jämställdhet. Trots att man inte nödvändigtvis behöver arbeta med jämställdheten rent praktiskt så räcker det med att tanken finns med en på arbetsplatsen. Detta kan återkopplas till Lisbeth Bekkengens analys av den barnorienterade maskuliniteten som är en modern maskulinitet där män tar ett ansvar och ett intresse för barn. Bekkengen visar att denna maskulinitet inte enbart praktiseras av män som är föräldrar. Den kopplas snarare till att man tar för givet att man, om man skaffar barn, kommer att vara engagerad och ha en relation med sitt barn. Den barnorienterade maskuliniteten kan vara starkare på en diskurs nivå än vad den är i praktiken vilket innebär att praktik och diskurs inte alltid är förenliga. Bekkengen menar att diskrepansen mellan diskurs och praktik då bortförklaras med till exempel problem för män att ta ut föräldraledighet. Ett annat sätt för männen att förhålla sig till diskursen blir att ge uttryck för ånger för att man inte har satsat på att vara hemma (Johannson & Kuosmanen 2003:190-191). Bekkengen menar att alla former av maskulinitet är starkt kopplade till arbete, och arbetsliv ”Det uppstår en diskrepans mellan diskurs och praktik som inte sällan är en konsekvens av att de egna intressena i arbetslivet avviker från det som diskursen förespråkar”. (Johannson, Kuosmanen 2003:192)

På företaget kan vi alltså urskilja en liknande konstruktion av manlighet fast med inriktning på jämställdheten. Vi har benämnt denna maskulinitet som den *jämställdhetsorienterade maskuliniteten.* Representation av den *jämställdhetsorienterade maskuliniteten* förstärks av att man dessutom jobbar med frågor som jämställdhet hos kunder till företaget. Den jämställda maskuliniteten blir således både utmanande för omoderna normer om maskulinitet samtidigt som jämställdheten byter skepnad i samband med att den anammas på en diskursiv nivå men inte på en praktisk. Bekkengen menar att män fritt kan välja om de vill omsätta den barnorienterade maskuliniteten i praktiken (2002:118). Att avstå från föräldraledighet hotar varken faderskapet eller maskuliniteten därför finns den också främst som diskurs. Det samma kan sägas vara sant för den jämställdhetsorienterade maskuliniteten eftersom att den inte heller fordrar någon praktiskt tillämpning av jämställdhet.

Den jämställdhetsorienterade maskuliniteten kopplas till att HR - företaget är måna om att rekrytera in fler män i branschen för att ändra det ”lull lull ”stigma som HR fått och istället utveckla en mer affärsdriven HR. Den nya maskuliniteten som ser till jämställdhet skapar alltså en ny status åt HR branschen som dessutom ökar antalet män inom den. Att en ny jämställd maskulinitet skulle upphöja statusen av branschen kan uppfattas som tämligen ironiskt. För den innebär ju fortfarande att så länge kvinnorna befinner sig i majoritet i branschen så kommer det inte att vara en högstatus bransch. Bekkengen menar att detta fenomen skapar i det närmaste ett moment 22 eftersom mäns praktiker (då de närmar sig kvinnors) uppvärderas och överordnas kvinnors praktiker vilket för med sig att en asymmetrisk maktföredelning könen emellan består och återskapas (Bekkengen 2002:113). Detta kommer vi närmare in på i avsnittet Fikapauser, filttofflor eller svarta siffror – om att könsmärka.

Jämställdhetsdiskursen och den jämställdhetsorienterade maskuliniteten

Det är inte enbart män som berörs av den maskulinitetspraktik som i diskuterat i avsnittet ovan. Alla på företaget påverkas. I detta avsnitt diskuterar vi hur alla våra informanter förhåller sig till en jämställdhetsdiskurs.

Då det gäller jämställdheten finns ett element av ”skomakarens barn” på det egna HR - företaget, menar flera av informanterna. De anställda vet inte vad som görs inom det egna företaget och har inte heller sett någon jämställdhetsplan. Trots detta talas det om att företaget är jämställt. Det är få som vet hur företaget arbetar med jämställdheten rent praktiskt. Det är

alltså inte bara män som uppvisar en typ av jämställdhetsdiskurs, den som vi kallar för den jämställdhetsorienterade maskuliniteten, kvinnor förhåller sig också till den. Diskursen återskapas och vidareutvecklas genom att tala om att *inte* ha en inneboende (sexistisk eller androcentriskt) kultur i väggarna som gör att man inte *måste ha* en plan för jämställdhetspraktik och att ta avstånd från den grabbiga typen av maskulinitet. Genom upphöjandet av den jämställdhetsorienterade maskuliniteten följer jämställdhetsdiskursen med som norm även för kvinnorna inom förtaget. Kvinnornas relation till jämställdhetsdiskursen präglas av att den är en del av den hegemoniska maskuliniteten på företaget. Vi såg tidigare exempel på hur upphöjandet av det manliga konstruerades i relation till den jämställdhetsorienterade maskuliniteten. Där männens närmande av tidigare kvinnliga praktiker höjer statusen av manligheten snarare än att uppvärdera praktiken i fråga. Detta kan ses som ett exempel på hur kvinnorna inom företaget orienterar sig utefter där makten finns. Både kvinnor och män på företaget ger uttryck för idéer om att jämställdheten är viktig, men den blir sällan så viktiga att den kräver en aktivt formulerad handlingsplan. Som vi ska diskutera i avsnitten om kvotering så är det problematiskt att inte arbeta för jämställdheten, för att det anspelar på att man inom företaget är fri ifrån sådan strukturell påverkan och maktrelationer som övriga samhället är präglat av.

Diskrepansen mellan diskurs och praktik, som vi såg existerade inom den jämställdhetsorienterade maskuliniteten återfinns även bland kvinnor på företaget. Det som gör detta mera problematiskt är att diskrepansen för med sig specifika problem för kvinnorna. Bekkengen skriver att män fortfarande är fäder vare sig de tar ut föräldraledighet eller inte, Precis på samma sätt är männen fortfarande jämställdhetsorienterade vare sig de arbetar för jämställdhet eller inte, men för kvinnor som arbetar inom ett företag har jämställdhetsarbetet en direkt korrelation mellan rättigheter och möjligheter. Diskrepansen mellan diskurs och praktik har praktiska effekter för kvinnorna. Men eftersom ett praktiskt arbete för jämställdhet inte återfinns inom företaget blir det problematiskt för kvinnorna att ta upp arbetet för jämställdhet. Jämställdhetsarbetet försvåras för kvinnorna inom företaget om männen (som utgör en norm) inte praktiskt arbetar för jämställdheten. Risken för kvinnor som börjar arbeta för jämställdhet är att de bekönar sig själva genom att jämställdheten skulle synliggöras som ett ”kvinnoproblem”. Vissa av våra informanter har gett uttryck för att jämställdheten inte får komma i vägen för individuella egenskaper, en typ av ”rätt man på rätt plats” - mentalitet. I dessa diskussioner synliggörs att företaget förutsätter att valet av en minoritet på en position inom företaget automatiskt skulle innebära att man kompromissar med kompetens.

Jämställdhet får en negativ laddning där den respresenterar orättvisa och inkompetens. Tanken om att jämställdhetsarbete kan leda till orättvisa situationer gör läget för kvinnliga anställda problematisk. Det blir svårt att engagera sig aktivt i ett förändrings arbete där man som kvinna riskerar att beköna sig själv. I den processen kan kvinnor vara rädda för att bli misstänkliggjorda för att de inte har fått sin tjänst på grund av sin kompetens.

Detta innebär dock inte att jämställdheten anses vara något som är fel att arbeta för. Dock är det något som enbart behöver ges resurser om företaget har specifika problem med ojämställda situationer. I förlängningen kan ett sådant synsätt leda till att jämställdhetsarbete förknippas med något som är fult eftersom det skulle tyda på att något är fel inom företaget.
Vi frågar oss även om diskrepansen mellan diskurs och praktik leder till att jämställdheten kommit att uppfattas på ett nytt sätt inom företaget.

Jämställdheten tolkas (potentiellt) som orättvis. Detta ser vi uttryck för då en informant säger *”Det får aldrig vara så att kön eller etnicitet går före kompetens för då gör inte jag mitt jobb”*. Citatet ovan är ett exempel på denna mentalitet. Företagets diskurs handlar om att företaget är måna om att se till att företaget är jämställt och att inget kön gynnas mer än det andra. Trots att företaget tycker att jämställdheten är viktig bland annat för att dynamiken blir bättre av en blandad sammansättning på arbetsplatsen så vill man inte kompromissa för mycket. Att ha rätt man på rätt plats är viktigare än dynamik. I dessa diskussioner uttrycks jämställdheten som en bärare av orättvisa som leder till minskad effektivitet och en förlustaffär för företaget. Jämställdhet begränsar valfriheten. Jämställdheten lyfts ut kontexten av att vara ett arbete emot strukturell diskriminering och blir istället en skapare av individuella orättvisor. Carin Holmberg visar på ett liknande fenomen i sin avhandling. Männen i undersökningen ger uttryck för att jämställdhet skulle leda till diskriminering mot män särskilt inom arbetslivet för att kvinnor då skulle få positioner utan att ha samma kompetens som män (Holmberg 1993:180). Att jämställdheten skapar orättvisor ser vi uttryck för då vi frågar om det finns vissa yrkesgrupper på företaget som är mer kvinnodominerade eller mansdominerade än andra. Företaget gör inte kopplingen mellan att majoriteten män eller kvinnor inom ett yrke eller en grupp kan vara uttryck för något strukturellt. Diskussionen lyfts från att handla om strukturer innanför eller utanför företaget som gör att kvinnor och män hamnar på olika ställen till att handla om att det råkat bli så inom vissa grupper. Att individer hamnar i fokus i olika diskussioner märks tydligt då man talar om könsfördelning inom företaget. Att tala om individuella skillnader snarare än könsskillnader var som tidigare

nämnts något som förekom relativt ofta. Detta knyts ihop med den allmänna diskussionen om trivsel på företaget. Att känna sig hörd och att ha mycket att säga till om kunde kopplas till individuella egenskaper hos anställda snarare än hierarkier mellan eller inom arbetsgrupper. En informant menade att man kunde ha så mycket individuell frihet man ville så länge man kunde leverera. Han menade att han själv aldrig känt sig låst i sin roll, men han visste att andra på företaget hade känt så. Detta kopplades till individuella prestationer, en kompetent person blir inte påpassad. Det är personer som inte levererar som utsätts för kontroll. En informant säger:

> Jag ska kunna väcka dig mitt i natten, som din handledare eller liksom… hur långt har du kommigt? vad har du gjort… hur ser planen ut framåt? Vad har du för aktiviteter? Det tillhör verksamheten, vissa tycker det där är jobbigt… det ingår, men sen dom som är väldigt duktiga, de som levererar, hela tiden dom e… där kommer resultatet in i form av rapporter eller information de uppfattar inte att de har någon på sig för att de gör det här.

När individualiteten sätts i fokus överskuggas strukturerna vilket leder till att allt ansvar för hur det ser ut på arbetsplatsen läggs över på individen. Carin Holmberg skriver i boken *Det kallas kärlek* om hur kvinnor i relationer tar på sig ett eget ansvar för att jämställdheten inte infinner sig. Det är kvinnorna som är för tjatiga eller har för låg toleransnivå snarare än männen som inte hjälper till i samma utsträckning. Då ideal och praktik inte går att förena är det hon som är problemet (Holmberg 1993:116). Detta kan kopplas till diskursen på HR - företaget. Där de anställda som har mest makt blir de som är fria att agera, medan de med minst makt anses ha det för att de själva inte levererar, som vi ser uttryck för i citatet ovan.

Kvinnliga chefer - alibi för jämställdheten

I detta avsnitt analyseras representationsfrågan. Som rubriken antyder ligger fokus på att diskutera kvinnligt chefskap i relation till jämställdheten. Hur ser våra informanter på faktumet av att ha en kvinnlig chef och hur påverkar det synen på representation inom företaget?

I Eva Gunnarssons text *I skuggan av dominerande diskurser* diskuterar hon hur ett IT-konsultföretag ser ut på en strukturell och symbolisk nivå. Gunnarsson menar att det finns ett traditionellt ”könskontrakt” på dessa nivåer. Där VD: s och högt uppsatta avdelningschefer är män, medan kvinnorna har yrken som assistenter och sekreterare (Johansson & Kuosmanen 2003:134). Motsatsen kan sägas vara sann på HR - företaget i vår undersökning. Vd: n inom detta företag är kvinna och det finns avdelningschefer som är kvinnor. Det finns ett behov hos

informanterna att förklara hur kapabel VD: n är. Man tydliggör att hon inte fått sin position för att hon är kvinna. Då hennes chefskap beskrivs används termer *som ”peka med hela handen”, ”inte en typisk kvinna”* samtidigt som några informanter berättar att man får en viss medial uppmärksamhet på grund av hennes könstillhörighet.

Hennes position som VD sätts i relation till hennes position som kvinna. Tankar om vad det innebär att ha ett manligt ledarskap alternativt ett kvinnligt definieras. Då man talar om det kvinnliga ledarskapet är det på en symbolisk nivå, man ger därmed aldrig några konkreta exempel på en kvinna eller man inom företaget som har ett sådant ledarskap. Det symboliska kvinnliga ledarskapet beskrivs av en informant *”att vara konsensusdriven”* En informant talade om VD: n i relation till ett mer ”manligt ledarskap” men ändrade sig sedan och sa att det kanske snarare rörde sig om ett ”*individuellt ledarskap*”. Detta är en intressant poäng därför att det som åsyftas är att man i vilket fall inte har ett kvinnligt ledarskap. I diskussioner om manligt kontra kvinnligt ledarskap talas det om konsekvenser av ett visst ledarskap. Informanten som talar om det konsensus drivna ledarskapet menar att det måste finnas en blandning av olika former av ledarskap på ett företag, dels för att för mycket av det så kallade ”*konsensusdrivna ledarskapet”* skulle resultera i att inget blev gjort, samtidigt som för mycket av det ärliga ”*rakt på sak”* ledarskapet skulle resultera i att *”det exploderade varje dag”*.

Man förutsätter inte att kvinnor måste vara på ett visst sätt som ledare eller chefer men stereotypa bilder av det kvinnliga finns med i diskussionerna. Att kvinnor kan ha svårt att ta sig upp i företag förklaras i vissa diskussioner med att kvinnor kan vara dåliga på att kräva löner och ta plats. Kvinnor är mer villiga att finna sig i positioner och löner snarare än att kräva dem. Samtidigt menar en av våra informanter att det har att göra med strukturer som finns i samhället. Dessa, menar han, skulle kunna förklara varför kvinnliga chefer ibland är lite hårdare än vad manliga chefer är. Han kopplar det till sina erfarenheter av kvinnliga chefer, som enligt honom haft en lite tuffare attityd och varit lite hårdare, kanske också för att synas och få utrymme i tillexempel ledningsgruppen, menar han. Detta är intressant dels för att det väcker frågor kring hur kvinnor skulle kunna få uppmärksamhet i en manlig ledningsgrupp genom att ”bete sig” mer som män och dels för att det exemplifierar en del av *tokenskapet* som diskuteras i *Men and women of the corporation.* Moss Kanter menar att *tokens* ibland kan göra sig osynliga och hålla en låg profil. Det osynliga *tokenskapet* kan ses som stereotypt för kvinnliga chefer, där man till exempel klär sig utan att visa för mycket former eller urskilja sig som kvinna, men i fallet med vår informant kan man istället

koppla osynligheten till att vara så lik de andra i högt uppsatta grupper som möjligt och därigenom inte urskilja sig från mängden (Moss Kanter 1977:220).

Jämställdhetsdiskursen synliggörs då vi under intervjuerna frågar hur informanten förhåller sig till att de har en kvinnlig VD. Det märks tydligt på reaktionerna hos många av dem vi talat med att de inte vet hur de ska förhålla sig till frågan. Vissa blir provocerade eller osäkra. Vi tolkar det som att det uppfattas som tabu att synliggöra VD: n som kvinna. Frågan leder i nästan alla intervjuer till en diskussion om hennes goda ledarskap och paradoxalt nog påpekas ofta, i hennes försvar, att hon har en manlig ledarskapsstil. Här exemplifieras hur upphöjandet av det som kan uppfattas som manliga egenskaper sker inom företaget. Men det kan också ses som ett uttryck för att visa att man har en chef som har stor makt. I *Men and women of the corporation* menar Moss Kanter att organisationen kopplade chefens makt till möjligheterna för företaget att vara lyckat. Man ville arbeta för någon som var på väg uppåt och hade möjligheter att ta med sig andra i högre skikt av företagshierarkin (1977:173).

Vissa menar att man skulle kunna använda att man har en kvinnlig VD i marknadsföring syfte just för att man har fått medial uppmärksamhet för det. Det hade kunnat användas strategiskt. Då menar informanten att företaget skulle kunna visa, genom att de har en kvinnlig VD, hur bra de själva har det med jämställdheten. Informanten menar dock samtidigt att det kanske inte finns så mycket att lyfta fram förutom att man har en kvinna som högsta chef. Detta är ett intressant uttalande eftersom de flesta under intervjuerna säger att de inte vet vad företaget rent praktiskt gör för att främja jämställdheten. Att inte strategiskt arbeta för jämställdhet eller att lyfta fram att man har en kvinnlig VD skapar en motsägelse då detta är ett företag som säljer jämställdhet till andra. Är företaget möjligtvis rädd för att i en sådan process fokusera på hennes kön, och inte på hennes kvalifikationer som VD? Hon skulle alltså inte vara där på grund av sin kompetens vilket skulle kunna leda till att andra inte uppfattade henne som kapabel att leda ett företag. I den processen skulle hon också eliminera sig själv. VD: n blir både en markör för jämställdheten på grund av sin könstillhörighet, samtidigt som hänvisningarna till hennes kapaciteter som individ förstärker att det är fel att kvotera på grund av kön. Ironiskt nog bli detta en form av beröm, för att det är ett sätt att ta bort chefens könstillhörighet. Hon tillåts vara en av grabbarna genom att man inte talar om henne som kvinna. Trots att företaget valt att inte använda sig av den kvinnliga VD: n som en strategisk markör för jämställdheten blir förtaget, som vi såg tidigare, synligt för att de har en kvinna på toppen. Detta signalerar ju ett jämställt företag åtminstone representationsmässigt. Att inte

strategiskt använda sig av den kvinnliga VD: n kan alltså ses som ett medvetet val. Den kvinnliga VD: n blir därmed ett alibi för jämställdheten på företaget.

Ute hos kunden

Ett par olika yrkesgrupper inom företaget arbetar hos kunder utanför HR - företaget. Detta avsnitt diskuterar deras syn på jämställdhet både inom det egna företaget, med återkoppling till deras kunder.

Om telefonförsäljarna har minst autonomi (läs makt) på företaget så har konsulterna, med samma definition, mest utrymme och handlingsfrihet. Detta framkommer i intervjuerna då vi talar om företaget rent generellt. Eftersom företaget arbetar med HR - frågor är det således även konsulterna som är själva ”produkten”. Konsulterna jobbar på uppdrag som de i sin tur fått utav säljarna. Det finns en annan säljgrupp utöver innesälj. De är ute hos företagen och demonstrerar vilka typer av tjänster de kan erbjuda. Det är från denna säljgrupp som konsulterna får jobb. När konsulterna har ett uppdrag hos ett företag arbetar de därifrån och infinner sig inte på någon utav HR - företagets lokaler. Detta leder till att deras jobb inte kan övervakas på samma vis som de som sitter på huvudkontoret. Detta kan läsas som ytterligare ett plan där konsulterna får mer utrymme än övriga grupper på företaget. Konsulterna ska arbeta för de företag som hyr deras tjänster. Detta innebär också i förlängningen att konsulterna i första hand står till svars inför kunderna snarare än HR - företaget. Säljarna som är ute hos kunderna bokar sina möten från huvudkontoret och åker därefter på möten på företaget. Detta ger dem tillgång till tjänstebilar och något större individuell frihet än de säljare som jobbar inne på huvudkontoret. En informant säger att det rent generellt kan sägas vara så att utesäljarna har högre status än de som är innesäljare, så är det på många företag. Detta beror oftast på att utesäljarna tjänar mer pengar än de som säljer över telefon, men även på att det är en mer ”komplicerad” försäljning då man är ute hos en kund. Ibland får man tala med höga chefer och ledningsgrupper, dessutom får man tillgång till tjänstebil.

Trots att det finns många kvinnor inom denna grupp av försäljare så säger flera informanter att kvinnor inte brukar vilja arbeta med försäljning. En informant säger *”tjejer vill inte upplevas som dammsugarkrängare”* medan en annan säger att *”Tjejer är bra på att mecka men inte alltid på att göra affärer.”* Det finns också element som antyder att den försäljning som utesäljarna utför kan vara en problematisk bransch för kvinnor att befinna sig i. Samma

informant menar att det ofta är en lite grabbig stämning bland chefer och inköpare på företagen där man presenterar sina tjänster. Detta gör att det kan vara svårt för kvinnor att bli tagna på allvar då de är ute på kundmöten. *”Sen har man kvinnliga kollegor som säger att de träffade en jävla skitstövel och då kan man känna att det är ett plus att man är kille”*[7] Att försäljning kopplas till något manligt blir också tydligt i en diskussion om försäljningen av tjänster. Tjänsterna ska presenteras på rätt sätt. En chef är ofta intresserad av ekonomin och vad man kan tjäna på att köpa tjänsterna. Detta försäljningssätt uppfattas som något som killar är bättre på än tjejer. Men inom denna säljgrupp befinner sig kvinnorna i majoritet. Vi får även höra från två informanter att de duktigaste försäljarna de träffat är tjejer. Detta ter sig som något paradoxalt. Yrkeskategorin är tydligt manligt kodad samtidigt som de flesta som finns inom gruppen idag är tjejer och de ”duktigaste” är tjejer. Hur man ska förstå detta kan förstås diskuteras.

Hirdman menar att en del av konstruktionen av manlighet sitter i avståndstagandet från det kvinnliga. Hirdman menar att då män går över i kvinnoyrken måste yrkena förändras, medan motsatsen är sann för kvinnor i manliga yrken (Hirdman 2001:67). En logisk följd av detta resonemang är att yrken som domineras av kvinnor och associeras till kvinnliga områden blir lågstatus yrken. Kanske kan man tolka kvinnornas osynlighet i yrket som ett sätt att förklara varför yrket fortfarande har en manlig status, en av informanterna betonar under intervjun att dessa typer av yrken inte brukar ha kvinnor i majoritet.

Konsulterna har ibland egna kontakter inom arbetslivet som ger dem uppdrag utanför de jobb som utesäljarna bidar med. Man kan diskutera om konsulter med ett stort nätverk sedan tidigare har ännu mer frihet på företaget än de som är mer beroende av utesäljares kunder. En informant menar att man kan ana att konsulterna har störst frihet och mest makt genom att de till exempel går ut och äter lunch med kunder. Känslan av att konsulterna har större autonomi än andra grupper på företaget ökas av att konsulterna (då de inte är hos kund) befinner sig utspridda på två andra kontor som HR - företaget äger. Detta leder till att konsulternas arbete inte blir lika synligt vare sig för chefer på huvudkontoret eller för de som arbetar på huvudkontoret. Kvinnor som arbetar som konsulter på företaget befinner sig i majoritet inom sin yrkeskategori på företaget. Många informanter menar att detta har att göra med att konsultarbete inom HR länge har varit ett kvinnoyrke. Detta menar informanterna syns även i

[7] Informanten syftar till företaget där han tidigare var säljare. Det är alltså inte hans nuvarande kvinnliga kollegor som står för detta citat.

det egna företaget. De män som finns i branschen är ofta specialiserade medan kvinnorna är breda i sina kompetensområden. En av informanterna säger *”män vill inte vara breda, de vill vara experter. Konsulter måste vara breda.”* Denna syn tydliggör dels att HR är ett kvinnoyrke samtidigt som det ger en beskrivning av det egna företaget och varför det inte är en jämn könsfördelning inom yrket. Citatet bekräftar inte bara att det är kvinnor som traditionellt söker sig till yrket utan också hur männen lyckas besitta en högre status än kvinnorna då de ger sig in i det kvinnodominerade konsultyrket. I denna kontext blir det uppenbart att manligheten tar en högre position än det kvinnliga. Oavsett om kvinnliga konsulter har högre status än andra yrkeskategorier så är männen inom yrket de med den högsta statusen av alla. Det bekräftar även hur maskuliniteten uppvärderar det kvinnliga och hur skillnader mellan män och kvinnor skapas då männen i en yrkeskategori blir till experter.

Väl ute hos kunden beskriver konsulterna arbetet i positiva termer. Ofta är det företag som är intresserade av frågor som rör jämställdhet, de vill förbättra miljön men de kan sakna det som lagen säger att man behöver. Inte sällan handlar det om ”quick fix” lösningar och att få ner det som behövs på papper. En informant uppger att hon noterat att kvinnor på företagen oftare upplever att deras kompetens inte blivit tillvaratagen. Det framkommer också att den hjälp man erbjuder företagen kan återkopplas till HR – företaget, man använder exempel som kommer från hjärtat då man är ute hos kunder. Saker man uppfattar som problem inom det egna företaget förbättras hos andra. Förslag om hur man ska arbeta för att förbättra miljön hämtas också från den egna arbetsplatsen.

Konsulten menar även att jämställdhetslösningar och idéer säljs till andra företag genom att försöka få kunden att förstå att man ökar effektiviteten på företaget om man förbättrar arbetsmiljön. Här ser vi uttryck för det som omtalas i det egna företaget, alltså att vilja skapa en heterogen grupp för att öka trivseln inom företaget. Det är alltså inte rättvisa eller ökade möjligheter för kvinnor som gör att företag ska arbeta på sin jämställdhet utan tal om ökad effektivitet. Det intressanta med dessa argument är att man på det egna företaget knappt verkar tro att större jämställdhet ökar effektiviteten. Detta kommer att diskuteras närmare i kommande avsnitt.

Kvotering och kompetens - det könsblinda talet

I detta avsnitt diskuteras hur informanterna ser på rekrytering kopplat till jämställdhetsfrågan. Några av informanterna berör under intervjuerna området kvotering. Kvoteringsdiskussionerna blir symboliska för ett könsneutralt förhållningssätt. Det könsneutrala förhållningssättet innebär att de anställda bortser från strukturer som påverkar tillsättning av tjänster. Det är intressant att fråga sig varför många av informanterna anammar en sådan förklaringsmodell. Dels kan detta vara en strategi för att inte beköna kvinnor i verksamheten, men det kan också vara ett uttryck för att man inte ser till strukturella förklaringsmodeller. Jämställdhetsarbetet får plötsligt en annan prioritering och blir en fråga av individuell karaktär. Det könsneutrala förhållningssättet möjliggör detta: *”när vi tittar på till exempel ska vi rekrytera in nya medarbetare så är det för oss… egalt är det kille eller tjej vi vill hitta en person som vi tror är rätt på en ny tjänst”*. Här kan man se att informanten ger uttryck för att de har kommit så långt att de inte behöver fundera på diskrimineringsfrågor. Istället för att se att frågor om jämställdhet och rekrytering går att kombinera så gör man det till varandras motsatser. Vi menar att för att *inte se kön* måste man först *se kön*, det vill säga företaget måste utveckla metoder för sitt arbete med jämställdhet. I boken *Ironi och sexualitet – om ledarskap och kön* (1998) diskuterar författarna denna problematik: *”I ett könsneutralt förhållningssätt står kompetens och kvotering i ett motsatsförhållande, eftersom könsordningen inte erkänns.”* (Wahl 1998:45). Diskriminering och snedrekrytering förekommer och fortsätter för att chefer och andra i ledande positioner har anammat ett könsneutralt tänkande, där man inte vill eller tror att kön ska spela roll.

Men eftersom maktfrågor uttrycks både på en individuell *och* strukturell nivå, så kommer de anställda också behöva angripa problemet där. När vi diskuterar kvoteringsfrågan blir det tydligt att diskursen om jämställdhet på företaget också är påfallande könsblind. En informant menar att det viktigaste är att tänka på att gruppen får en så bra sammansättning som möjligt där man ser till ”kompetens” och ”erfarenhet”. *”[Sen] bryr jag mig inte om det är en man eller kvinna gammal eller ung.”* Dock säger informanten sen att kommer man i en situation där man kan välja så kanske man tar den som tillför mest i gruppen.

I artikeln ”Kvotering, mer accepterat i politiken än på universiteten” i tidskriften *Genus* diskuteras varför kvoteringsfrågan har blivit så viktig inom jämställdhetspolitiken. I artikeln intervjuas Maria Törnqvist som är doktor i sociologi och precis givit ut sin avhandling som behandlar ämnet kvotering. Törnqvist menar att det finns två anledningar till att kvoteringsfrågan har fått så stort utrymme. För det första så är det högre krav i politiken idag att visa vad man har åstadkommigt. *”Könsfördelningsfrågor är helt enkelt lättare att definiera, åtgärda och utvärdera än mer sammansatta problemkomplex”* (Genus 4/ 2006:6). På företaget ser vi att det ofta är kvoteringsfrågan som kommer upp när vi kommer in på diskussioner om företaget har ett strategiskt arbete för jämställdhet. Törnqvists analys av att dessa frågor är lättare att handskas med kan vara en rimlig förklaringsmodell. Detta resonemang vill vi koppla till Eva Marks text *Jämställdhetsarbete – Teorier om praktiker* (2000). Mark diskuterar vikten av att ha ett genusperspektiv med sig in i arbetet med jämställdhet. Mark menar att genusperspektivet gör det möjligt att diskutera på vilket sätt den manliga normen påverkar den omvärld som vi befinner oss i (2000:24). Med andra ord kan man säga att företaget bör försöka anamma ett genusperspektiv för att kunna hantera ”*mer sammansatta problemkomplex*”. Med det perspektivet kan företaget få hjälp att se att handlingsmönster vid rekrytering sällan är fria från diskriminering. Detta innebär ett erkännande av att individer inte kan lyftas ur strukturer då man talar om jämställdhet.

Det finns en annan aspekt av kvoteringsfrågan som handlar om vilka kön som finns representerade inom olika yrkeskategorier i företaget. Då vi studerat företaget kan vi se att de både bryter emot och upprätthåller stereotypa representationer av kvinnor och män. Detta håller en del informanter med om. Trots det resonerar de anställda som att vissa rekryteringar har skett slumpartat och att det råkat bli den sammansättningen inom vissa grupper.

”Vissa jobb är bemannade av killar och vissa av tjejer men det är inget som säger att det måste vara så bland de positionerna.” Här pratar informanten om sin egen arbetsplats, och citatet ger en ganska bra bild av hur de anställda tänker i frågan.

”Hade jag en säljavdelning som verkligen levererade så skulle jag skita i om det var bara män eller bara kvinnor. Det är helt egalt. Därför att dom har en funktion dom ska sälja och dra in affärer.” Här ger informanten uttryck för en förståelse gentemot de företag som eventuellt inte skulle satsa på ett jämställdhetstänk vid rekrytering. Jämställdhetsfrågan går på så sätt i polemik med lönsamheten på företaget. Trots att det är en hypotetisk bild som informanten målar upp så kan det på sätt och vis bli en symbol för hur företaget resonerar i dessa frågor. Överlag så glider informanterna mellan olika synsätt på rekrytering och jämställdhet. Ibland kritiserar de företagets (som de anser) traditionella könsfördelning, för att i nästa stund prata om att fördelningen mellan kvinnor och män mest är en slump.

Fikapauser, filttofflor eller svarta siffror – om att könsmärka

Under denna rubrik avser vi att beskriva hur en slags förändringsprocess i företaget leder till ett tydligt upprätthållande av manligt och kvinnligt.

Ett återkommande tema i våra intervjuer är informanternas beskrivningar om HR - området som en kvinnlig arena. Eftersom beteendevetenskapliga utbildningar har en hög representation av kvinnor så får detta också i förlängningen effekter på arbetsmarknaden, menar informanterna. Företaget speglar därmed det könsuppdelade arbetslivet som vi har i Sverige idag. Denna diskussion är i sig inte speciellt anmärkningsvärd utan ganska logisk. Dock får den betydelse för hur informanterna väljer att prata om och benämna sitt yrkesområde. HR frågor får på så sätt ett slags kvinnligt epitet. I dessa diskussioner kan man också utläsa en kritik mot det kvinnliga. Ett slags ironiserande över HR området som har laddats med ”mjuka parametrar”. Yvonne Hirdman (2001) har skildrat genussystemets process där isärhållandet mellan könen får betydelse för hur man pratar om män och kvinnor. Speciellt när det gäller olika yrkesområden och sysslor som med Hirdmans ord ”genusdefinieras”.

Parallellt med denna process löper också ”föraktet för det kvinnliga” där man kan se att isärhållandets logik också rymmer ett stort avståndstagande från allt som kan höra ihop med kvinnors liv och yrkesområden (2001:67). Ser vi informanternas tankar utifrån genussystemets logiker blir det möjligt att förstå dessa uttalanden. Så här säger en av informanterna *”HR är fortfarande lull lull, det är lite mysigt, det är filttofflor och skinnväst man går omkring och bestämmer när man ska fika”*. Personalfrågor har fått en stämpel som något bakåtsträvande, som inte riktigt har hängt med i utvecklingen, och som handlar om när man ska ta pauser i arbetet menar informanten. Personalfrågan är viktig menar informanten men den måste omformuleras. I skarp kontrast till detta står ”affärsdriven HR” som handlar om att tjäna pengar och hålla sin budget och en vilja att strama upp det mjuka och inte så affärsdrivna. Detta är ett återkommande tema hos flertalet som vi har intervjuat. Ord som ”leverera” och ”prestera” och ”hålla budgeten” tyder på att något är på gång i organisationen. En förändring som syftar till att företaget ska bli mer lönsamma på sitt område vilket innebär att de anställda också blir mer styrda. *”Nu har alla mer eller mindre än budget. Oavsett om man är underkonsult eller anställd. Det här gänget ska driva in såhär mycket pengar. Mycket mer jaga pengar.”* En annan av de intervjuade berättar att de har fått information om att man ska redovisa sin tid och vara på kontoret. Företaget är därmed i en process där lönsamheten kontra icke lönsamhet diskuteras i dikotomiska termer, och där det kvinnliga får representera det icke lönsamma och det manliga det lönsamma och affärsinriktade. För att höja statusen på HR området måste man prata om affärsdriven HR.

Affärsdriven HR blir en motsats till det mjuka och inåtvända. Ord som ”leverera”, ”prestera” och ”spetsa till” får alla ett manligt signum. Och det är i omvandlingen från fika till att hålla en budget som de olika kategorierna får liv, och statusbestäms. Eller som Hirdmans säger ”… att kontrastera, att genusdefiniera. Vi ser hur världens saker liksom laddas med genus – saker ting och företeelser…” (Hirdman 2001:71). Med detta menar Hirdman att vår omvärld till stor del är uppbyggd kring vad som är manligt och kvinnligt, högstatus eller lågstatus. Dessa dikotomier formar en stor del av vår vardag, och bestämmer hur vi ser på händelser och människor. Hirdmans poäng är även att dessa kategorier inte utgör något statiskt, utan förändras över tid.

En av informanterna får frågan om det har blivit mer affärsdrivet nu än tidigare på företaget. *”Det har väl varit det från början men jag tror att det ändå verkligen, spetsat till det ytterligare så att organisationen stöttar affärsprocesserna.”* På frågan varför ledningen gör så svarar informanten att det är krav från styrelsen. *”Vi måste visa svarta siffror…!”* Senare i diskussionen säger informanten att företaget är i en tillväxtfas, och att de har gjort nya investeringar som kostat mycket pengar. Som ett slags avslut på diskussionen konstaterar informanten att: *”Det är jätteviktigt att vi blir lönsamma. Vi är lönsamma idag men vi ska bli ännu mera lönsamma.”* Det är intressant att tänka vilka konsekvenser det affärsdrivna HR får för de anställda ur ett jämställdhetsperspektiv och ett genusperspektiv när ord som svarta siffror, prestera, leverera blir en stor del av arbetet. I processen mot en mer affärsdriven HR så ser man tydligt att även män kan definieras och likställas med det mjuka och traditionellt kvinnliga HR - området. I informanternas diskussioner uppfattar vi att det lika gärna kan vara män som symboliserar det mjuka. Det visar att genus är föränderligt och alltid är i rörelse, viket också Hirdman påpekar. Detta kan också kopplas ihop med resonemanget om den jämställdhetsorienterade maskuliniteten. Där män på företaget kan bli symboler för det som vid en första anblick inte ter sig som så affärsinriktad HR bara genom att ha valt att bli beteendevetare eller att arbeta i en sådan bransch. Principen är att de olika arbetssätten och omställningen fylls med genus och blir en del av förklaringsmodellen. Det ”försiktiga fikavänliga” HR får stå till svars för varför branschen inte har lyckats få in mer män. Och framstår också som en bromskloss när det gäller att dra in mer pengar. Detta blir också en motsägelse då företaget själva säljer personalfrågor som en produkt, och där konsulterna ska gå ut och argumentera för varför företagen ska satsa tid och kraft på personalfrågor.

Den förändringsprocess som informanterna ger uttryck för har fått tydliga genus och representation. Organisationsförändringar kan ofta leda till att företag återupptar gamla mönster och rutiner, och på så sätt kan man vara tillbaka på ruta ett. Därför är det viktigt att företagen förbereder sig vid omstruktureringar (Jfr Amundsdotter & Gillberg 2003:70-72). Vill man vidareutveckla dessa tankegångar kan man fundera över hur företaget skulle kunna bli bättre på att parera förändringar som bromsar jämställdheten.

I början av våra intervjuer har informanterna fått frågan hur det kom sig att de började på företaget. Det har visat sig att de anställda har haft flera ingångar i företaget. Olika uppköp av tidigare

bolag har gjort att informanterna har erfarenhet från att varit anställd på ett bolag som har blivit uppköpt av det nuvarande företaget. Hur detta påverkar de anställda har vi svårt att uttala oss om. Det är möjligt att beroende på var man arbetade tidigare så har de anställda också olika referensramar. Kopplat till den förändringsprocess som informanterna ger uttryck för kan det innebära att i jämförelse med en tidigare ”arbetsplatskultur” så har det nu blivit mer strikt. Jämförelsen står kanske inte bara till hur det har varit tidigare på företaget, utan också beroende på hur arbetsmiljön var innan de blev uppköpta och blev ett nytt företag.

Diskussion

Ambitionen i denna uppsats har varit att undersöka ett HR – företag och dess anställdas tankar och handlingar när det gäller jämställdhet ur ett genusperspektiv. Genom att samtala med informanterna om diskrimineringsfrågor och företagets praktiker har vi kunnat urskönja mönster som formar företagets möjligheter att uppnå en jämställd arbetsplats.

Våra resultat har visat att företaget strävar efter att förmedla ett jämställdhetsperspektiv i sin verksamhet. Dock krockar denna strävan efter jämställdhet med den praktiska förankringen inom företaget. Diskursen om jämställdhet är väldigt stark vilket innebär att diskrepansen mellan diskursen och praktiken blir påtaglig i diskussionerna med de anställda. Intressant nog ter det sig som att företaget utvecklat vad som i det närmaste ser ut att vara strategier för att hantera skillnaden mellan diskurs och praktik. Strategierna synliggörs i intervjuerna genom att anställda förminskar jämställdhetsfrågan eller talar om satsningar som ännu inte blivit verklighet eller att jämställdheten är ett fenomen som inte påverkar ens egen person. Inom företaget gör man sällan kopplingen mellan jämställdhet och struktur. Informanterna talar istället om individer. Samtidigt som jämställdhetsfrågan förutsätter att företaget är villiga se ett strukturellt perspektiv. Vi har i mötet med de anställda utgått ifrån ett strukturellt perspektiv i synen på jämställdhet, och under resans gång har vi upptäckt att informanterna inte alltid delar det synsättet. Genom vårt genusperspektiv har vi förutsatt att en medvetenhet vad gäller jämställdheten innebär en analys av strukturer eller åtminstone ett erkännande av dem. Under samtalen har det visat sig att informanternas utgångspunkt varit att tala om

jämställdhet ur ett individperspektiv. Paradoxalt nog leder detta till att urvattna jämställdhetsbegreppet och det jämställdhetsarbete som företaget vill genomföra.

Diskursen om jämställdhet på företaget möjliggörs av att informanterna skapar en normativ maskulinitetspraktik som upprätthåller idén om företaget som jämställt, samtidigt som den också legitimerar en stor del av männen som norm. För att vissa maskuliniteter ska kunna bli legitimerade på företaget krävs att andra blir marginaliserade. I denna växelverkan spelar etnicitetsfrågan stor roll för skapandet av en hegemonisk maskulinitet på företaget. I intervjuerna ger flera informanter uttryck för att de problem som finns på företaget då det gäller jargong och förhållningssätt (dvs. jämställdhetsfrågan) kommer från en grupp med anställda som innehar en annan yrkesbeteckning och etnicitet. De anställda speglar på så sätt varandra och är i allra högsta grad beroende av dessa olika maktasymmetrier för att upprätthålla sin egna självbild. Eftersom den jämställdhetsorienterade diskursen är påtagligt stark osynliggör normen sig själv. Resultatet blir att jämställdhetsarbetet på företaget inte kan utvecklas. Detta har att göra med den tidigare nämnda diskrepansen mellan diskurs och praktik som den normativa maskuliniteten i högsta grad representerar. Häri ligger en paradox som präglar företagets struktur, genom att den jämställdhetsorienterade maskuliniteten blir normerande så motarbetar den jämställdheten inom företaget. Då männen dikterar företagets syn på jämställdhet och inte aktivt arbetar för en jämställd miljö, blir kvinnorna och deras syn på jämställdhet osedd. Att som kvinna börja arbeta för jämställdhet inom företaget kan resultera i att bli bekönad och att jämställdheten blir ett lågprioriterat kvinnoproblem.

Att vara kvinna inom företaget med detta jämställdhetsorienterade förhållningssätt leder till svårigheter då det gäller arbetet för jämställdhet. Samtidigt måste kvinnor inom förtaget också förstås som markörer för jämställdhet eftersom att alla företag som vill visa på ”goda arbetsförhållanden” är måna om att deras företag ska uppvisa en rimlig kvinnorepresentation. När det gäller VD: n på HR - företaget blir hennes könstillhörighet viktig men, i olika kontexter. Då informanterna beskriver VD: n värjer de sig för att tala om henne som kvinna. Det poängteras även i denna kontext att VD: n är en individ som råkar vara kvinna. Trots detta fungerar hon som en markör för att företaget är (åtminstone) mer jämställda än företag som inte har kvinnor i chefspositioner.

Vi tolkar det som att det finns en funktion i att tala om henne som individ för att det annars skulle motsäga tanken om att jämställdheten eller kvotering utefter kön är orättvist. På så vis blir VD: n både en representant för jämställdheten och ett bekräftande av att det är fel att kvotera på grund av kön. Vi har tidigare benämnt detta fenomen som en *tokenskap*. *Tokenskap* sträcker sig i vår analys även till etnicitet och visar på hur utanförskap kan manifesteras och skapa avvikare på företaget. En arbetsgrupp har blivit representanter för en annan etnicitet än den svenska. Trots att enbart hälften av gruppen har utländsk härkomst och att de utgör ca 5 procent av alla på företaget så talar man om dem som många fler. Vårt första intryck var att företaget hade en mycket hög representation av utrikesfödda, men insåg senare att detta nog hade att göra med det utrymme som gavs till att diskutera dem som var av annan etnicitet. Som i fallet med VD: s könstillhörighet så får innesäljgruppen representera sin etnicitet vid valda tillfällen. Vid diskussioner om mångfald får säljgruppen vara ett uttryck för företagets goodwill.

Strukturerna inom företaget påverkar flera områden. De blir även mer eller mindre tydliga i olika kontexter. Då det gäller (åtminstone) talet om rekryterings process synliggörs specifika problem. Eftersom informanterna i sina berättelser om jämställdhet använder ett individuellt perspektiv blir frågan om vem som blir anställd i allra högsta grad en fråga av personlig karaktär. Här anser vi att diskrepansen i talet om jämställdhet och den faktiska praktiken blir som mest tydlig. Diskrimineringsfrågan kan till viss del avgöras när människor anställs på en arbetsplats, vilket företaget har svårt att greppa. Att ett företag som säger sig arbeta med jämställdhet, i sina diskussioner om rekrytering, inte använder sig av en retorik som präglas av denna förståelse är anmärkningsvärt. Fördelningsfrågor är också som Maria Törnqvist säger ”lättare att definiera, åtgärda och utvärdera” (Genus 4/2006:6). Detta kan också vara en anledning till att dessa frågor får störst plats i talet om jämställdhet, även inom företaget.

Synen på individen och synen på affärsverksamheten inom företaget, synliggörs i diskussionen om rekrytering och i diskussioner som rör det nya, affärsdrivna HR som företaget är måna om att skapa. Detta sätt att se på företaget och dess anställda kan inte ses utanför kontexten av samhället i vilket företaget existerar.

På många plan återkopplas tanker och idéer, som de anställda ger uttryck för, till något som i det närmaste är ett återskapande av liberalismens värden och syn på människan.[8] Ur detta perspektiv är det lättare att se den politiska strukturen bakom talet om individen. Vad detta får för konsekvenser för jämställdheten på företaget har vi försökt att visa i uppsatsen.

Det liberala förhållningssättet, eller det nya marknadsmässiga sättet att se på HR, där individer ska prestera och leverera, kopplas samtidigt till den inneboende jämställdhetsdiskursen. Detta kan ju i sig ses som ett sätt att förklara hur det kommer sig att företaget tycker att jämställdhetsarbete och individperspektiv är förenligt. Genom ett liberalistiskt förhållningssätt kan den ses som strukturell. Det liberala förhållningssättet som finns i företaget tvingar alltså jämställdheten att anta denna nya form. Vi har tidigare talat om jämställdheten som en produkt, eftersom att den ingår som en del av tjänsterna som HR – företaget säljer till andra företag. Vi frågade då oss samtidigt om det kan antas att jämställdheten anammar en ny form om den blir ”till salu”. Vi ser dock att jämställdheten som säljs av företaget är förenlig med den jämställdhet man själv arbetar för, en jämställdhet som är överensstämmande med ett marknadsekonomiskt tankesätt och som framförallt är lätthanterlig. Därmed har frågor om makt och diskriminering gjorts till ”quick fix” lösningar, som en av våra informanter så träffsäkert benämner det.

Vi inledde denna uppsats med ett citat som visar hur en diskurs blir till. Talet om jämställdhet påverkar i allrahögsta grad det praktiska arbetet med jämställdhet. Den politiska korrektheten som informanterna ger uttryck för skapar en bromskloss som försvårar ett fortsatt arbete med frågan. Det inledande citatet innebär alltså att talet om hur jämställd man är skapar en illusion om hur saker och ting faktiskt ser ut. ”I officiella sammanhang talas det och skrivs om jämställdhet, vilket kan ses som en norm för hur det *bör* vara.” (*Våga bryta mönstret – uppsatser kring ett jämställdhetsprojekt* 2003/09 Göteborgs universitet).

[8] Med liberalism menar vi en syn på människor som starka, fria och självständiga, och där individualiteten sätts i fokus snarare än kollektivet. I den här diskussionen blir också marknadsargument viktiga, som är en stor fråga inom liberalismen som politisk ideologi. Vi menar därmed att jämställdhetsfrågan inom företaget har anpassats, och blivit till en teknikalitet, snarare än ett djupgående arbete mot diskriminering. På så vis kan jämställdhetsfrågan ”säljas” på en högpresterande marknad till andra företag i form av avtal och dokument.

Referenslista

Gannerud, Eva 2003/09 ”Våga bryta mönstret– uppsatser kring ett jämställdhetsprojekt”. IPD-rapporter Göteborg: Göteborgs universitet

Mark, Eva 2003: Jämställdhetsarbete - Teorier om praktiker. Jämställdhetskommitténs skriftserie 1. Göteborg: Göteborgs Universitet.

Olsson, Lena; Hermansson, Inga- Lena 2006: ”Kvotering mer accepterat i politiken än på universiteten” Genus 2006 del 4

Amundsdotter, Eva; Gillberg, Minna. 2005: *Den jämställda arbetsplatsen - en metodbok.* Stockholm. Bilda Förlag

Bekkengen, Lisbeth. 2002: *Man får välja – om föräldraskap och föräldraledighet i arbetsliv och familjeliv.* Malmö: Liber AB

Bryman, Alan. 2002: *Samhällsvetenskapliga metoder.* Malmö: Liber AB

Connell, RW. 1995: *Maskuliniteter.* Göteborg: Daidalos

Foucalt, Michel. 1974: *Övervakning och straff.* Lund: Arkiv Förlag

Gonäs, Lena. Red. 2005: *På gränsen till genombrott om det könsuppdelade arbetslivet.* Stockholm: Agora

Gunnarsson, Ewa; Neergaard, Anders; Nilsson, Arne. 2006: *Kors och tvärs: intersektionalitet och makt i storstadens arbetsliv.* Stockholm: Normal Förlag

Hirdman, Yvonne. 2001: *Genus - om det stabilas föränderliga former.* Malmö: Liber

Holmberg, Carin. 1993: *Det kallas kärlek.* Stockholm: Alfabeta bokförlag AB

Irigaray, Luce. 1994: *Könsskillnadens etik och andra texter.* Stockholm/Stehag:Brutus Östlings Bokförlag Symposium AB

Johansson, Thomas; Kuosmanen, Jari. 2003: *Manlighetens många ansikten – fäder, feminister, frisörer och andra män.* Malmö: Liber AB

Kvale, Steinar. 1997: *Den kvalitativa forsknings intervjun.* Lund: Studentlitteratur

Moss Kanter, Rosabeth. 1977: *Men and women of the corporation.* New York: BasicBooks.

Wahl, Anna; Höök, Pia. 1998: *Ironi och sexualitet* - om ledarskap och kön. Carlssons Bokförlag.

Winther, Jorgensen, Marianne; Phillips, Louise. 2000: *Diskursanalys som teori och metod.* Lund: Studentlitteratur

Bilagor

Bilaga 1

Frågeguide

1. Hur kom det sig att du började arbeta på företaget? Hur trivs du?
2. Hur uppfattar du företaget ur ett jämställdhetsperspektiv? Vad tycker du är ett jämställt företag? Vad skulle ni behöva arbeta på?
3. Finns det yrkeskategorier som är ”manliga” och ”kvinnliga” Vad tycker du är vanligast bland din yrkeskategori, män eller kvinnor?
4. Finns det olika hierarkier på företaget? Vem skulle du säga har mest makt? Mest att säga till om? Minst makt?
5. Är det någon skillnad på hur män och kvinnor beter sig på företaget? (en viss typ av kvinnor och män som jobbar där?)
6. Kan du beskriva arbetsplatsen? Hur ser en vanlig dag ut, eget ansvar, frihet?
7. Finns det situationer som du känner dig mer bekväm i än andra? Berätta!
8. När ni äter lunch, umgås ni över grupperna? På fritiden?
9. Jag tänker på de här produkterna ni säljer i förhållande till er egen arbetsplats. Är det jämställt på företaget: löner, karriär, jämställdhetsplan, föräldraledighet? På vilket sätt är det jämställt? (Här har vi också frågat om de anställda vet om det finns en jämställdhetsplan, om det har gjorts lönerevideringar etc.)
10. Hur ser du på att ni säljer jämställdhet på företaget? (Hur talas det om detta på arbetsplatsen, argument?)
11. Är det politiskt?
12. Ni har ju en kvinnlig VD. Hur ser du på det? Gör det någon skillnad? Är det något ni diskuterar på företaget?
13. Har det förekommit förändringar i organisationen senaste tiden?

Bilaga 2

Informationsbrev till företaget som alla anställda tagit del av

Om undersökningens syfte

Hej!

Vi heter Hanna Gustavsson Hertell och Mia Forrest. Vi är studenter på södertörns högskola som läser sista terminen på genusvetarprogrammet, där vi utbildar oss till jämtsälldhetshandläggare. Vi kommer under denna termin att samarbeta med [företaget] inom ramen för vårt examensarbete. Det här innebär att vi kommer att befinna oss hos er ungefär en dag i veckan för att lära känna företaget och er som arbetar där. Hur själva undersökningen kommer att se ut är för närvarande under diskussion.

Ni får jätte gärna ta kontakt med oss om vi träffar på varandra, tanken är att vi ska lära känna er som jobbar på företaget lite bättre.

MVH

Hanna och Mia

Bilaga 3

Om urvalet till intervjuer

Hej!

Här kommer ett mail ang. det jämställdhetsprojekt som ni fick information om förra veckan. Från och med nästa vecka kommer jag (Hanna G Hertell) och Mia Forrest att börja boka tider för intervjuer med några av Er. Vi kommer inte att ha möjlighet att samtala med alla, däremot är vår strävan att få någon från varje grupp. Om det är några som gärna vill tala med oss, men som inte har blivit kontaktad så får ni gärna höra av Er! Det går bra att maila på den här adressen.

Intervjuerna tar ca 30-40 min och kommer ske avskiljt från arbetsplatsen. Det är viktigt då man ska kunna känna sig avslappnad. Det är också viktigt att ingen vet vilka vi har intervjuat (såvida ni inte själva väljer att prata om det). Detta är etiska riktlinjer som vi måste följa då vi skriver d-uppsats. Hör gärna av Er om det är något som verkar oklart eller om ni vill fråga något.

Vi ses!

Hanna och Mia