

Empowerment som strategi för förändring inom hälso- och sjukvården

Bam Björling

Inom sjukvården bestäms och bedöms såväl forskning, vård, professionell kompetens samt bemötande av patienter till största delen med "gamla manliga glasögon" som viktigaste instrument. När dess mönster ska ändras baseras förändringsarbetet ofta på ideologi i stället för ökad effektivitet, på anklaganden och påståenden i stället för strategier som får såväl kvinnliga som manliga professionella grupper att se hur alla (de, patienter, hela verksamheten) tjänar på att de gamla glasögonen byts till nya gender glasögon. Glasögon som alltid ser "hur avpassat är detta för barn, kvinnor och män?" Det handlar idag om att få olika personalgrupper att vilja vilja förändring. När genderglasögonen genomsyrar vården på alla nivåer kommer verksamheten att effektiviseras långt över nuvarande sparkrav.

Bam Björling är sociolog och vd för Stiftelsen Kvinnoforum. Har tidigare arbetat vid Uppsala universitet, Karolinska Institutet, socialdepartementet, och Riksförbundet för hjälp åt läkemedelsförbrukare.

Vi lever i ständig förändring. Redan de gamla grekerna påpekade allting flyter, panta rei. Vi stiger aldrig ner i samma flod två gånger. Allt är föränderligt. Ändå har vi motstånd mot förändring av det invanda, det etablerade, det som vi känner. Varje system har mekanismer som försvarar mot nytänkande när det bryter mot koden, regelsystemet.

Arbete med att bryta männens överordning och kvinnors underordning kräver strategiskt tänkande. Olika strategier fungerar i olika sammanhang och under olika faser i en förändringsprocess. I jämställdhetsarbetet som utgår från en ideologisk övertygelse kommer det strategiska ofta i skymundan. Det går att åstadkomma viss förändring med ideologisk motivering t ex lagstiftning. Dock är det svårare när det gäller förändring av värderingar, vanor och praxis. Att lagstifta bort idén om männens överordning och kvinnors underordning är sannolikt inte möjligt, däremot kan ett samhälle lagstifta mot vissa explicita uttryck för överordningen. T ex förbjuda våld mot kvinnor, lönediskriminering etc och öka forskningen om t ex kvinnor och hälsa. Det har vi kommit långt med i Sverige. Ändå är det så att de allra flesta

svenska kvinnors vardagsliv skiljer sig betydligt från det som lagen säger.

Det är betydligt mer effektivt att inom t ex sjukvården förändra värdesystem och organisation genom att arbeta med konkret förändring på individnivå; sjukhusledning, läkare sköterskor och biträden. Kunskaper om och strategier för att konkret få människor att vilja förändra attityder och beteenden behöver utvecklas och framförallt tillämpas i Sverige. Gallileo är en ny metod som utvecklats speciellt för att förstå och förklara kognitiva processer. Gallileo är ett analys- och strateginstrument som bl a ger en bild av människor och grupper uppfattning och preciserar strategier för förändring. Internationellt används Gallileo bl a i sjukvårdssektorn som instrument i förändringsarbete på individnivå. Ett intressant exempel där Gallileo använts är att kartlägga läkares inställning till kvalitet i sjukvården. Genom att beskriva utfallet av kognitiva processer istället för direkta svar på frågor erhålls en genuin bild av värderingar och uppfattningar. Ledningen har därmed möjlighet att i ett utvecklings- eller förändringsarbete använda styrinstrument som är direkt baserade på vad den aktuella målgruppen faktiskt befinner sig värderingsmässigt. Rätt signaler på ledningsnivå kopplat till konkreta strategier på individ och grupp nivå är givetvis en förutsättning för goda resultat. Ett banalt påstående som dessvärre sällan omsätts i faktisk verklighet.

Om vi verkligen är intresserade av förändring till en situation där kvinnor lever med lika värde som män, kan förverkliga sig utgående från sina explicita förutsättningar och behov som kvinna, har lika mycket inflytande över sin egen och den samhälleliga situationen etc måste strategier utvecklas, som gör att både män och kvinnor vill förändra.

Jag har arbetat med womens empowerment sedan slutet av 60-talet. Sammanhangen har varierat; i universitets- och forskarsammanhang, departement, traditionella ideella organisationer som Svenska Röda Korset, nya rörelser som miljö- och kvinnorörelse, och som organisations- och förändringskonsult inom näringsliv och offentlig sektor. Mot bakgrund av det vill jag kortfattat

beskriva några olika strategier som jag bedömer som nödvändiga om vi verkligen vill förändring.

Det ofullgångna

Den som vill påverka ett system effektivt måste hitta en balans mellan att inte bli en del av systemet dvs indefinierad och att inte heller ställas helt utanför dvs att bli utdefinierad. Samhällets ansvar är t ex att se till att det finns självständiga arenor för växt av nytänkande, där t ex frågor ur kvinno- eller genderperspektiv kan ställas utan att 90% av den nytänkandes tid måste användas för att överhuvudtaget skapa utrymme för att få ställa just dessa frågor. Många gånger försvinner kvinnors frågor med hjälp av motståndsstrategin; integrering. Vi integrerar vårt jämställdhetsarbete i vår ordinarie verksamhet. Klokt, men det som ska integreras - var ska det växa. Vill vi förändring måste självständiga arenor ges resurser och de gamla systemen måste utveckla strategier för att implementera och använda den nya kunskap som växer på de självständiga arenorna.

Resonemanget baseras, förutom på empiri från konkreta insatser, på de tankegångar som fanns inom samhällsvetenskaplig aktionsforskning under 1970-talet (Mathiesen 1972, Forskning för förändring 1981).

Professionella förhållningssätt

Närhelst det rör sig om kvinnors frågor eller kvinnoperspektiv försvinner kraven på erfarenhet och kunskap. Ska någon operera en hjärnskada eller utveckla ett datorprogram, förutsätts hon eller han ha såväl erfarenhet som kunskap på just det området. Det räcker inte med att säga: Jag är intresserad av hjärnor eller av datorer för att sedan börja arbeta här och nu utan kännedom om tidigare kunskaper på området. När det gäller kvinnors frågor och kvinnoperspektiv räcker det oftast att vara intresserad. Plötsligt finns inget krav på att känna till och förhålla sig till tidigare kunskap från t ex kvinnoforskning. Det går bra att börja om från början. Det är okunnigt och cyniskt och blir mestadels kontraindicerande i stället för utveckling. Den som verkligen vill utveckling förhåller sig till tidigare erfarenhet och kunskap och känner till pågående liknande verksamhet.

Min erfarenhet efter mer än 20 års arbete inom området är att kvalitetskraven är mycket låga och att ledningar eller utförare i olika sammanhang inte alltid har kompetens att handla upp kompetens. Ett exempel är en annons om handläggare till ett av de fem i juli 1994 beslutade regionala resurscentra för jämställdhets-

Närhelst det rör sig om kvinnors frågor eller kvinnoperspektiv försvinner kraven på erfarenhet och kunskap

frågor. De kvaliteter som efterfrågas i annonsen för denna handläggare är samarbetsförmåga.

Mobilisering av alla nivåer

Ytterst är det kvinnorna själva som mobiliserar sina egna resurser. Möjligheterna för detta avgörs till stor del av omgivande system; struktur och värderingar på arbetsplatsen, lagstiftning, allmän debatt, kunskap etc. Att arbeta med förändring endast på en nivå i ett system är ofta föga framgångsrikt. Arbetsplatser runt om i världen idag har en historia av igångsatta projekt med historien "upp som en sol ned som en pannkaka". Erfarenheterna har inte integrerats i huvudfåran och kvinnor som arbetat med förändring har gång på gång slagit huvudet i glastaket. Självfallet kan förändring på endast en nivå i ett system vara framgångsrikt. Ett exempel är "Kom vidare i världen" som berört många biträden i sjukvården och haft implikationer på deras arbetsplatser. Hypotetiskt kan man fundera över vilken effekt en dylik satsning skulle haft om den explicit uppmuntrats från ledningen i varje system.

Insikt

Att arbeta med empowerment är inte att få tillgång till en verktygsväska som går att använda i arbetslivet och sedan lämna kvar där när man går hem. Dessvärre handlar det om ett förändrat synsätt som har konsekvenser för hela livet. Det gäller såväl män som kvinnor. Det är alltså betydligt mycket svårare än att införa ett nytt datasystem. Det har både positiva och negativa konsekvenser. Vad som leder till Aha-förståelse och insikt är givetvis olika. Det viktiga är att det finns inget steg tillbaka till före insikten. En viktig strategi är därför att arbeta med förändringsarbete på så sätt att människor försätts i situationer som kan leda till aha-upplevelse och insikt.

Att byta glasögon

För att se och verkligen förstå mäns överordning och kvinnors underordning måste vi träna oss i att förstå att vi genom vår socialisation vant oss att betrakta verkligheten med sexistiska glasögon. Från sk blindtest vet vi att både män och kvinnor bedömer t ex en tavla med en

manlig signatur som såväl ekonomiskt som konstnärligt mera värd än när samma tavla har en kvinnlig signatur. Att arbeta med övningar som visar hur dåliga glasögon vi egentligen har är en mycket rolig strategi. Inom sjukvården är det angeläget att initiera forskning inom "byta glasögonengenren". T ex Hur bemöter manliga respektive kvinnliga läkare manliga respektive kvinnliga patienter. Hur upplever manliga respektive kvinnliga patienter mötet med sjukvården. Etc etc.

Att stapla tillfälligheter på varandra

Att stapla tillfälligheter på varandra är en bra strategi för att visa på de mönster som vi inte alltid ser i en akut situation. Låt mig ta några exempel. I slutet på 70-talet arbetade jag som ensam kvinna i en tvärvetenskaplig forskargrupp på Karolinska Institutet. När den professor, som var ordförande, i slutet av sammanträdena sammanfattade, rekapitulerade han alltid mina förslag som manliga kollegors förslag. Tänk Er att jag då skulle sträckt upp en hand och sagt: "Det var mitt förslag". Jag skulle då med all säkerhet uppfattas som prestigelysten, rödstrumpa eller patologisk. Och i ögonblicket skulle kritiken sopas undan med att "det var bara en tillfällighet". I min forskargrupp gjorde jag sociogram under flera månader; vem talar med vem, vilka frågor värderas som viktiga etc. Därefter gjorde jag en minivetenskaplig presentation av mönstren. Min professor fick en aha-upplevelse, vilket ledde till att hela projektet kom att påverkas av hans insikt i det ögonblicket. På Kvinnoforum kallar vi detta att stapla tillfälligheter på varandra. Det är en utmärkt strategi att använda på arbetsplatser som vill förändring. Observera att detta är ett positivt exempel. På många arbetsplatser där vi använder strategin "att stapla tillfälligheter" finns inte ens kvinnors idéer eller förslag med eller så hörs inte deras förslag. Ett annat exempel är den manlige Utbildare i teknik om en dag berättade förvånat för mig: "När jag föreläser tillsammans med min kvinnliga kollega som är minst lika kompetent som jag, kommer deltagarna fram till mig i pausen. De frågar mig om det är som hon säger. Men jag har förstått att de aldrig frågar henne om det är som jag säger."

Snåla skator stoppar starka systrar

Ytterligare en strategi, som jag anser ofrånkomlig för

Att stapla tillfälligheter på varandra är en bra strategi för att visa på de mönster som vi inte alltid ser i en akut situation

den som verkligen vill förändring, är att inte väja för hur vi kvinnor ofta effektivt stoppar varandra. Det finns såväl en bak- som en framsida av systerskapet. Vi som arbetar med förändring på arbetsplatser eller andra sammanhang måste identifiera alla möjligheter och alla hinder. Vill kvinnor ha och ta mer makt måste vi hantera det som jag brukar kalla "Snåla skator stoppar starka systrar". Det är inte manliga chefer eller kollegor som med okunskap, fördomsfullhet eller förakt ska beskriva vad som sker mellan kvinnor i arbetslivet. Det ska kvinnor som vill förändring göra själva och vi ska göra det med hjälp av feministisk teori, ömsinhet och självinsikt. När vi förstår varför vi ständigt nivillerar, varför vi vill att alla ska gå framåt samtidigt och att ingen får urskilja sig ur gruppen, varför vi är så avundsjuka när en annan kvinna avancerar osv då kan vi också göra något. Den första förutsättningen är att vi sätter ord på dessa företeelser som de allra flesta kvinnor känner igen, då blir det genast mindre förskräckligt. Jag vill betona att innan man arbetar med denna typ av kompetensutveckling och förändring måste man ha fullständigt klart för sig hur männens överordning och kvinnors underordning påverkar oss i alla livets sammanhang, veta vilka former manlig överordning tar sig och vilka konsekvenser det får för verksamhet och anställda. Vi måste också förstå olikheten mellan pojkar och flickors identitetsutveckling; förstå skillnaden mellan pojkars "autonoma jag" och flickors "relaterande jag". (J B Miller 1975, Chodrow, 1978).

Motsättningarnas paradiset

Nästa strategi kallar jag motsättningarnas paradiset. I de allra flesta sammanhang strävar vi efter konsensus. Minns president Kennedys rådgivargrupp som var kända för att de alltid var överens och att de inte hade konflikter. Det visade sig så småningom vara i det närmaste katastrof för kreativiteten. Däremot stimulerade debatten kring gruppen forskning om gruppssammansättning. En mängd amerikanska projekt har sysslat med frågan sedan dess. Bl a visar studierna att homogena grupper fungerar bättre än heterogena i ett kort perspektiv både avseende samarbete, problem-lösningsförmåga och kreativitet. Situationen förändras dock och i ett något längre perspektiv visar det sig att heterogena grupper ökar kreativiteten och problem-lösningsförmågan och blir betydligt mer produktiva och idérika. Det visar sig också att de så småningom får bättre samarbetsklimat. Studierna har genomförts med en mängd varianter av olikheter; ålder, kultur, ras och kön. Den varia-

bel som ger störst skillnad är mellan kön. Grupper där både kvinnor och män ingår i lika antal och inflytande skiljer sig i störst utsträckning från enkönade grupper beträffande ovan angivna faktorer. Det finns en mängd spännande studier om hur vi på kategorinivå till viss del uppfattar verkligheten olika, ställer olika frågor, analyserar, hanterar personal olika, löser konflikter olika etc. Det finns en oerhörd potential i att konsekvent använda olikheterna för att hitta nya vägar, lösa problem, utveckla nya produkter etc. Allt fler företag har upptäckt synergivärdet i denna strategi, sex plus sex är sextiosex dvs inte tolv.

Självfallet finns det faror i att betona olikheterna eftersom de ofta används som argument för fortsatt underordning av kvinnan. Men är vi intresserade av utveckling och förändring är utmaningen att använda olikheterna på ett icke könsdiskriminerande sätt. Det betyder bl a att männen måste ge upp sitt tolkningsföreträde och släppa på kontrollen. För detta behövs modiga män som kan säga som en koncernchef sade till mig för några år sedan "Jag förstår inte vad Du säger, jag förstår inte hur Du tänker, jag förstår inte vad Du gör - men det brukar bli bra så o'key vi kör". Då kan vi börja ta oss framåt med två ben istället för enbart med ett ben. Det han då har gjort är 1) visat öppenhet för olikheten 2) släppt kontrollen utgående från den manliga koden 3) baserat sig på en kvalitetsbedömning - i detta fall visar tidigare empiri på kvalitet och framgång.

Ett problem, inte bara inom sjukvården, är oförmåga att i befintliga system generera nytänkande. Anomalier som dyker upp ses mer som besvär än möjlighet. En intressant framtidsforskare och förändringskonsult, Joel Baker, har bl a engagerats i förändringsarbete inom amerikansk hälsovård. I boken "Paradigms - The Business of Discovering Future" diskuterar han tillämpning av Kuhns paradigmteori tillämpad i avgränsade system som sjukhus eller företag. Han beskriver konkreta strategier för hur systemen ska kunna organiseras och förhålla sig för att skapa större öppenhet för nytänkande och förändring (Barker 1993). Våren 1994 deltog Barker i ett internationellt symposium "Women's Health Future" (Stiftelsen Kvinnoforum, Stockholm) där han bl a framhöll användandet av olikheter mellan kvinnor och män, som ett viktigt instrument för utveckling och nytänkande.

Kvinnliga mentorer för manliga ledare

Kvinnliga mentorer för manliga ledare behövs för att utveckla manliga chefer och verksamheter så länge som

kvinnliga chefer är så sällsynta som de är i Sverige idag. I Sverige har det i åtskilliga år funnits manliga mentorer för kvinnor som vill avancera. Det är en bra strategi för att öka kvinnors möjligheter att avancera. Dock är sannolikheten stor att den manlige mentorn fortfarande har tolkningsföreträde när det gäller koden på arbetsmarknaden, förhållningssätt, strategier etc. Självfallet lär sig den manliga mentoren av kvinnorna men ännu mer effektivt är det med kvinnliga mentorer där syftet är att hjälpa de manliga cheferna att byta från de manliga glasögonen till icke-sexistiska glasögon. I "överordningens sociologi" presenterar William I Good sex punkter som beskriver och förklarar hur mäns uppfattning av verkligheten påverkas av att de är just män i ett manssamhälle (Good 1982). Denna typ av kunskap och insikter är lättare att ta till sig med hjälp av externa mentorer än inom de egna systemen.

Mobilisera kvinnors egna resurser

Det blir inga förändringar på det här området om inte kvinnor mobiliserar sina egna resurser med hjälp av kvinnogrupper, nätverk, kvinnliga patientgrupper osv. Det har kvinnor gjort gång på gång. Men ofta stöter vi kvinnor huvudet i glastaket som finns i så gott som varje system. Och har kvinnor stött huvudet allt för många gånger blir resultatet vrede, uppgivenhet, oengagemang. Kvinnoforums strategi på olika arbetsplatser är att förändringsarbete måste initieras på lednings- och basnivå samtidigt. Ledningen måste ge signaler som öppnar dörrar för att den kraft som mobiliseras av kvinnor i systemet inte ska gå till spillo. Glastaket i form av männens makt, tolkningsföreträde och rädsla finns. Å andra sidan måste vi kvinnor inse att ramarna inte alls alltid är så snäva som vi ofta tror. Kvinnoforum tränar därför ofta kvinnor på arbetsplatser i att inse att mycket av det som de tror är omöjligt faktiskt är möjligt.

Artikeln inleddes med allmänna strategier för att sedan ta upp mer specifika strategier för arbetsplatser och nu vill jag återknyta till en strategi som är användbar i många olika sammanhang.

I det land, som i många sammanhang utmärker sig för att ligga långt upp på topplistan för jämställdhet i världen, är kvinnorna arga. Otåligt utomparlamentariskt arga. Det beror på att det i Sverige i många avseenden är ett mycket stort glapp mellan det som sägs i lagstiftning och på policynivå och hur kvinnor har det i konkret every day life. Många tycker att Sverige kännetecknas av back-lash. Många gör bedömningarna att det inte är möjligt att arbeta med förändring enbart inom

de etablerade kanalerna t ex i de politiska partierna. Sedan ungefär två och ett halvt år finns i Sverige ett hemligt nätverk som kallar sig "stödstrumporna". Några få medlemmar är kända de andra är hemliga. Stödstrumporna har ett mycket stort massmediavärde. De kännetecknas av att de dyker upp än här än där med olika sammansättningar. Den första stödstrumpegruppen har lett till att det uppstått ungstrumpor, rödstrumpor, nätstrumpor osv. Idag finns ingen del av Sverige som inte har strumpegrupper. De hörs, de syns, de påverkar, de kräver och de ställer beslutsfattare och maktthavare till svars. Det har varit en mycket framgångsrik strategi att påverka framförallt de politiska partierna att driva kvinnofrågor. Jag kallar denna the Scarlet Pimpernel strategy. Och idag frågar sig många: Är de 50, är de 500 eller är de 500.000? Ingen som vet. Inte ens vi själva. Det här är en strategi som sannolikt har en rätt kort livslängd men den kan ta sig nya former tills det inte behövs mer påtryckning.¹

Avslutning

Efter en lång period av forskning och förändringsarbete i Sverige, där likheter mellan män och kvinnor betonas, är det givetvis väsentligt med intensiva satsningar med utgångspunkt i olikheterna mellan kvinnors och mäns situation, behov och möjligheter i vården. (Björling 1979, 1983, 1984, 1989, 1992). Inom forskning handlar det också om att visa hur olika förhållningssätt inom vetenskapen t ex genderblindness, sexism etc påverkar kunskapsproduktionen. Att genomskåda detta "Okunskapens mönster" är en viktig uppgift för såväl medicinsk forskning som vårdforskning (Björling 1994, Puranen 1994).

Än viktigare är implementeringen av redan existerande kunskap och erfarenhet från genderforskning och förändringsarbete utgående från dessa kunskaper. Här finns enligt min uppfattning det största svarta hålet. Det finns tre drivkrafter som avgör enskilda individers och därigenom systems inställning:

- 1) ideologiska skäl; självklart borde kvinnor och män vara jämställda
- 2) ekonomiska skäl; verksamhetens kreativitet, effektivitet mm förbättras, sjukskrivning minskar
- 3) Win-win game; jag personligen tjänar på förändringen t ex egen utveckling, lust, tillfredsställelse, ökad professionalitet etc.

¹ När denna artikel publiceras är stödstrumporna upplösta. Målet med strategin, fler kvinnor i regering och riksdag är uppnått. Vi vilar nu tills vi behövs nästa gång.

En av de mer effektiva strategierna jag kan tänka mig, och som tiden är mogen för i Sverige, är att manliga beslutsfattare och chefer på olika nivåer i sin kompetensutveckling lär sig "att byta glasögon". Och då räcker det inte med teoretisk utbildning. Återigen är det ingen teknik vi talar om - det är ett förändrat förhållningssätt, som har ett pris och som inte bara berör arbetslivet utan hela livet. Låt mig ge ett exempel. I höstas hade mitt institut ett uppdrag att få en grupp nordiska jägmästare (män) som arbetar i Afrika att förstå gender perspektiv. Tidigare hade de sammanlagt gått 2 år i jämställdhetsutbildning och blivit förvirrade, försvarsinställda och arga. De var i stort sett beordrade att delta i utbildningen och explicit negativa i uttalanden, attityder och kroppsspråk. Efter tre dagar tillsammans i grupp och med en utbildare som arbetade med teori och övningar, som gjorde dem berörda hade de bytt glasögon. Det var ingenting märkvärdigt. Bara att börja där de befann sig och vägleda och coacha fram till insikt om över- och underordningsmönster och om deras egna vinster i att förändra. Som några av dem skrev i utvärdering. "Det här skulle alla män få uppleva. Och nog är tiden mogen för det inom svensk sjukvård.

REFERENSER

- Mathiesen T:* Det ofullgånna. bidrag till aktionsteori. Wahlström & Widstrand, Sthlm 1972.
- Forskning för förändring. Antologi. Akademitratur, Sthlm 1981.
- Chodorow N:* The reproduction of Mothering: Pschoanalysis and Sociology of Gender. university of California Press, Berkely and Los Angelse 1978.
- Miller J B:* Towards a New Psychology of Women Beacon press Boston 1986 (first ed 1976).
- Margolies E:* The best of Friends the Worst of Enemies; Women's Hidden power over Women. Henry Morrison INC Bedford Hills, New York 1985.
- Barker J:* Paradigms. The Business of Discovering Future. Harper Collins Publishers 1993.
- Goode W J:* Why Men Resist in Rethinking the Family: Some Feminist Questions eds Thorne B & Jalom M. New York 1982.
- Björling B:* I stället för vård - allting flyter RFHL:s skriftserie 23, Sthlm 1979.
- Björling B:* Teori och praktik, teorier och praktiker - nödvändiga partner med möjligheter och problem. NAD-publikation nr 7, Helsingfors 1993.
- Björling B:* Mankind is Male Unless Otherwise Noted, Karoilinska Institutet, Sthlm 1984.
- Björling B:* Making Women Visible in Drug Abuse and Treatment in Women, Alcohol and Drugs in the Nordic Countries, NAD-publikation 16, Helsingfors 1989.
- Björling B:* In High Mountains and Deep Dales: About Change, Hope and the Future. Kvinnoforum Utbildning 1992.
- Puranen B:* Att vara kvinna är ingen sjukdom. Norstedts Sthlm 1994