

# WHEN AGNES HAS YOUR BACK

## On separatist methods in gender equality work

ANNA WAHL AND CHARLOTTE HOLGERSSON

### **Keywords**

Separatism, gender equality, women-only programmes

### **Summary**

The purpose of this paper is to develop our theoretical understanding of the transformative potential of separatist methods in gender equality work by studying a women-only programme at a male-dominated higher education institution in Sweden. The analysis explores in what way a separatist method, that has an interactive design and content with a power perspective, can support change leadership. Extant research has criticized women-only programmes for excluding men from gender equality work, and for placing the responsibility for gender inequalities and change efforts on women. This critique is based on analyses of women-only programmes that are intended to support women in their careers on an individual level. Findings show that the studied method supports the participants in their change leadership. They highlight that the common understanding, sense of belonging and agency that emerged within the programme was a source of both emotional and intellectual empowerment, here labelled "collective empowerment". Frustration emanating from increased awareness is also handled through "collective empowerment". The study concludes that the critique against women-only programmes is not relevant for initiatives that conceive gender equality work as organizational change.

Förändringsinitiativ med enbart kvinnor möter ofta kritik utifrån föreställningar om att män utesluts från jämställdhetsarbete eller att kvinnor belastas med skuld för ojämställdhet och ett särskilt ansvar för ökad jämställdhet. Genom begreppet *kollektiv egenmakt* undersöker artikeln förändringspotentialen i separatistiska metoder vid jämställdhetsarbete i mansdominerade organisationer.

## MED AGNES I RYGGEN

### Om separatistiska metoder i jämställdhetsarbete

ANNA WAHL OCH CHARLOTTE HOLGERSSON

Det finns mycket forskning som visar på svårigheter med att driva jämställdhetsarbete med varaktiga resultat (Wahl med flera 2018). Trots att många projekt startas där nya metoder och verktyg utvecklas visar åtskilliga studier hur förändringsarbetet går trögt. Detta har förklarats dels med att jämställdhetsarbete innebär ett komplext förändringsarbete, och dels med att det finns en ovilja till förändring för ökad jämställdhet. Oviljan uppstår ofta av att den problemanalys som görs uppfattas som utmanande (Callerstig och Lindholm 2011; Amundsdotter med flera 2015). Även bristande kunskaper om ojämställdhet kan leda till att förändringar som genomförs stannar på ytan (Benschop och Verloo 2006).

En vanlig metod i jämställdhetsarbete är riktade satsningar mot kvinnor. Dessa har dock kritiserats utifrån argument om att män utesluts från jämställdhetsarbete och att kvinnor belastas med skuld för ojämställdhet och ansvar för ökad jämställdhet. Inom forskningen har kritiken handlat om att initiativ inriktats på kvinnor baserat på ett underliggande antagande om att kvinnor, och inte organisationer, setts som problemet (Ely och Meyerson 2000). Det finns emellertid program som riktar sig till enbart kvinnor som har ett fokus på organisationsförändring och forskningen har också börjat undersöka under vilka förutsättningar denna typ av separatistiska metoder har potential för att bidra i förändringsarbetet (se till exempel Pini med flera 2004; Peterson 2019).

Syftet med denna artikel är att utveckla teoretisk förståelse av förändrings-

potentialen i separatistiska metoder i jämställdhetsarbete genom analys av en intervjustudie med deltagare i ett program kallat *Agnes*, som riktar sig till enbart kvinnor och som har en interaktiv ansats samt ett innehåll med maktperspektiv. Begreppet separatistisk metod används här synonymt med beskrivningar av metoder som ”förändringsinitiativ med kvinnor” eller ”riktade satsningar med kvinnor”. Det är dock viktigt att poängtera att det aktuella programmet handlar om en separatistisk *metod* i förändringsarbete, och inte om separatism som mål eller ideologi.

Inledningsvis introduceras forskning om separatistiska metoder i jämställdhetsarbete. Därefter följer ett avsnitt som kort presenterar programmet *Agnes* och ett avsnitt som redogör för hur det empiriska materialet samlats in och analyserats. Sedan följer tre avsnitt där resultaten av analysen presenteras. Slutligen diskuteras resultaten i förhållande till metodens förändringspotential i jämställdhetsarbete.

### Forskning om separatistiska metoder i jämställdhetsarbete

Genusforskning har synliggjort att ojämställdhet skapas och återskapas genom våra vardagliga interaktioner i organisationer och därför är något som vi alla är medskapare till, oavsett kön (Wahl 1992/2003). Inte minst vårt sätt att tänka och tala om kön i organisationer, i praktiken såväl som i forskningen, återskapar tanken om mannen som norm. Detta resulterar i att män, särskilt på överordnade positioner, ges ett tolkningsföreträde och synliggörs som självklara representanter för organisa-

tioner. Denna till synes neutrala position innebär att män paradoxalt nog samtidigt osynliggörs som tillhörande en könskategori (Collinson och Hearn 1994). Kvinnor å andra sidan blir synliga som just kvinnor, som kön. I jämförelse med normen konstrueras kvinnor som antingen lika eller olika män. Oavsett om de uppfattas som lika eller olika framstår de som bristfälliga, definierade antingen som kompletterande eller som annorlunda men underordnade (Wahl 1992, 1996, 2014a; Broadbridge och Simpson 2011).

Det underliggande antagandet att kvinnor är bristfälliga i förhållande till en manlig norm har påverkat utformningen av jämställdhetsarbete som syftat till att öka andelen kvinnor på mansdominerade arbetsplatser eller positioner. En vanlig metod, särskilt för att öka andelen kvinnor på chefspositioner, har varit program riktade till kvinnor med en könsneutral ansats (Wahl 1994; Höök och Wahl 2003). Den innebär att innehållet utgår från att ledarskap är könsneutralt och att kvinnor behöver anpassa sig till den manliga normen för att bli bra ledare, vilket också kallats ”fixa kvinnorna”-ansatsen (Ely och Meyerson 2000). Den könsneutrala ansatsen vilar på ett antagande om kvinnor som bristfälliga, då de behöver mer kunskap och stöd för att bättre kunna passa in i organisationen och göra karriär.

Ytterligare en ansats som kan prägla ledarskapsprogram för kvinnor har kallats ”värdera det kvinnliga” (Ely och Meyerson 2000) eller positiv strategi (Wahl 1992). Den vilar på en analys av att det kvinnor gör och representerar behöver synliggöras

och uppvärderas, till exempel uppgifter som uppfattas som kvinnliga eller förknippas med kvinnor såsom omsorg och lyssnande. Det har riktats kritik även mot dessa ansatser, då det finns en överhängande risk att stereotyper om kvinnor som annorlunda cementeras och att skillnader i villkor inom gruppen kvinnor osynliggörs samt att fokus förflyttas bort från organisationen (Höök 2001). Ely och Meyerson (2000) för fram att istället för att symptom och konsekvenser adresseras, behöver förändringsarbetet fokuseras på bakomliggande organisatoriska orsaker till ojämställdheten genom att den befintliga arbetskulturen granskas kritiskt och revideras.

Även om program med könsneutral ansats kan vara givande på en individuell nivå, så har de inte riktat uppmärksamheten mot de strukturer och kulturer i organisationer som hindrar kvinnor (Höök 2001; Ely med flera 2011). Fokus hamnar på kvinnor, inte organisationer och detta blir stigmatiserande (van den Brink och Stobbe 2014). Det är inte ovanligt att kvinnor inte vill delta i enkönade ledarskapsprogram eftersom de just uppfattar att det sänder ut signaler dels om att kvinnor är annorlunda eller bristfälliga och dels om att ansvaret för att skapa mer jämställda organisationer ligger hos kvinnorna (Linghag 2014). Motstånd mot riktade satsningar kan också ses som ett uttryck för att kvinnor genom dem gynnas i karriären, vad van den Brink och Stobbe (2014) kallar ”stödpardoxen”, det vill säga att eftersom det inte synliggörs att män redan får stöd och hjälp i sina kar-

riärer via mentorer och nätverk, framstår jämställdhetsatsningar riktade till endast kvinnor som orättvisa. Kvinnor kan till och med känna skuld för att jämställdhetsarbete bedrivs, om inte ledningen tydligt tar ställning för att ojämställdhet är ett organisatoriskt problem som behöver åtgärdas (Wahl och Linghag 2013).

Det finns emellertid forskning som pekar på att beroende av utformning och ansats kan riktade satsningar ha en förändringspotential (Wahl 1994; Höök 2001; de Vries 2010; Wahl 2014b; Benschop med flera 2015). Med ett maktperspektiv på ojämställdhet förflyttas perspektivet på kvinnor som kompletterande eller annorlunda resurser i ledarskap till kvinnor som maktresurs i ledning av förändring (Wahl 1996; Holgersson med flera 2014). Genom maktperspektivet synliggörs att kvinnor varken utgör problemet eller är ansvariga för att utmana det. Det möjliggör för de deltagande kvinnorna att formulera hur ojämställdheten uttrycks i sin organisation samt att generera förslag till förändring. Till exempel visar Höök (2001) i en analys av ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor med inslag av feministisk medvetandehöjande metod att kvinnorna erhöi en förståelse som utmanade rådande uppfattningar om gott ledarskap och framgångsrik karriär. Detta medverkade till att kvinnorna uppfattade sig själva som ”ägare” av organisationen (Cockburn 1991) och legitima uttolkare av gott ledarskap.

Ett annat exempel är Petersons (2019) analys av ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor inom svensk högskolesektor.

Peterson pekar på att programmet hade en ”fixa kvinnor”-ansats med fokus på kvinnors individuella kompetenser, men att kvinnorna också fick ta del av kunskap om ledarskap utifrån könsperspektiv och bilda nätverk. Deltagarna lyfte särskilt fram nätverkets betydelse för stöd och lärande, vilket kan liknas vid en praxisgemenskap snarare än ett karriärnätverk. Det kan jämföras med ett aktionsorienterat jämställdhetsarbete där interaktiva metoder för det gemensamma kunskapandet skapar en kombination av lärande, utforskande och initiativ till förändring (Amundsdotter 2009).

Det finns alltså en förflyttning i ansatsen på riktade satsningar, från ett tidigare fokus på att utveckla kvinnor till ett fokus på att utveckla organisationer. I en intervjustudie med förändringsaktörer som arbetar med jämställdhet och mångfald i Sverige konstateras att syftet med att ha riktade satsningar med kvinnor har förändrats väsentligt under en 20-årsperiod från 1994–2014. Förändringsaktörerna var ense om att syftet med att ha program med kvinnor har förändrats med åren till att främst förstärka skapandet av strategier för förändringsarbete och utveckling av projekt i organisationer för ökad jämställdhet (Wahl 2014b). I likhet med detta hävdar Bonebright, Cottledge och Lonnquist (2012) att ledarskapsprogram för kvinnor både bör bekräfta kvinnors ledarskap och leda till systemförändring. De Vries (2010) beskriver på liknande sätt hur ledarskapsprogram för kvinnor med en så kallad bifokal ansats som kombinerar fokus på kvinnor som ledare *och* fokus

på organisationsförändring kan utveckla kvinnor till förändringsagenter.

### Ramverk för metoder i jämställdhetsarbete

Baserat på egen och andra forskares analyser av jämställdhetsarbete, har Wahl och medförfattare sedan tidigt 1990-tal utvecklat ett teoretiskt ramverk över dimensioner som påverkar förändringsmetoders potential att utmana ojämställdhet i organisationer (Wahl 1994; Holgersson och Höök 1997; Wahl 2014b; Wahl med flera 2018). Förändringsmetoder kan se olika ut beroende på hur dimensionerna varierar och kombineras (se tabell 1). De huvudsakliga dimensionerna i ramverket är: 1) deltagare, 2) innehåll, och 3) format. Den första dimensionen, *deltagare*, beskriver hur grupper sätts samman genom till exempel att blanda majoritets- och minoritetsgrupp eller att ha dem separat. Även andra typer av kategoriseringar av deltagare kan förekomma, till exempel om programmet är externt eller internt eller om deltagarna representerar samma eller olika branscher. Dimensionen *innehåll* beskriver vilken typ av kunskap som fömedlas och huruvida det finns ett tydligt förhållningssätt till makt eller inte. Den tredje dimensionen, *format*, handlar om programmets ansats och omfattning i tid. Ansatsen kan vara individuell (där fokus ligger på egen utveckling), interpersonell (med fokus på ett gemensamt kunskapande) eller interaktiv (där ett gemensamt kunskapande kombineras med ett processorienterat organisatoriskt förändringsarbete).

| Deltagare   | Innehåll                                       | Format                      |
|---|--|-----------------------------|
| Fördelning utifrån kön eller andra sociala kategorier | Kunskapsinnehåll med eller utan maktperspektiv | Ansats och omfattning i tid |

Tabell 1. Dimensioner av förändringsmetoder

Det teoretiska ramverket har två olika användningsområden, dels som ett redskap i utformandet av program, och dels som ett ramverk för analys av metoders förändringspotential. Ett exempel på det senare är en tillämpning av ramverket i analysen av metoderna utbildningar, nätverk och mentorprogram (Benschop med flera 2015). Med hjälp av ramverket konstateras i analysen att många program saknar såväl maktperspektiv som interpersonella och interaktiva ansatser, vilket begränsar förändringspotentialen oavsett om det är i form av utbildning, nätverk eller mentorprogram. Med ett maktperspektiv synliggörs samspelet mellan struktur och individ, vilket bidrar till en organisatorisk förändringspotential.

### **Agnes – ett separatistiskt program på ett mansdominerat lärosäte**

*Agnes* är ett program med separatistisk metod som riktar sig till enbart kvinnor och som har en interaktiv ansats samt ett innehåll med maktperspektiv. Syftet med *Agnes* var att stärka kvinnors inflytande i jämställdhetsintegreringen på ett lärosäte (se Jämställdhetsmyndigheten 2019). Lärosätet är mansdominerat och disciplinerna är till övervägande del manligt könsmärkta. Majoriteten av insatserna i jämställdhetsintegreringen är fokuserade på befintliga grupper, framför allt ledningsgrupper och professionella grupper, till exempel biträdande lektorer, lektorer och professorer, som till övervägande del utgörs av män. Sammantaget finns det alltså grupper med olika könsfördelning inom ramen för arbetet med jämställdhetsintegrering, vilket är en del av en medveten strategi i förändringsarbetet. *Agnes* som en enkönad grupp med kvinnor utgör därför en viktig del av en helhet där andra könssammansättningar förekommer.

Urvalet av deltagare i *Agnes* gjordes utifrån idén om att stärka kvinnor på ledande position inom både fakultet och verksamhetsstöd till att bli förändringsledare för jämställdhet. I projektledningen ingick tre seniora forskare inom området genus, organisation och förändring som också hade uppdrag att driva jämställdhetsintegreringsarbetet på lärosätet. Två av projektledarna är författare till denna artikel. En nomineringsgrupp bestående av dekanus, personalchef och en senior kvinnlig professor med lång erfarenhet av lärosätets jämställdhetsarbete identifierade kvinnor på lärosätet som hörde till den kategori som formulerats. De identifierade kvinnorna fick sedan själva söka till programmet genom att beskriva och motivera sitt engagemang för att bidra till jämställdhet på lärosätet. Baserat på ansökningarna gjorde projektledningen därefter ett

urval på 20 kvinnor. Urvalet förankrades hos respektive chef. Vid start var det 18 kvinnor som utgjorde deltagarna i *Agnes*, och samtliga 18 följde hela programmet.

*Agnes* startade i augusti 2017 med ett tredagars internat. Därefter genomfördes tre heldagar under hösten 2017 och fyra heldagar under våren 2018. Avslutningen av *Agnes* var ett tvådagars internat i augusti 2018. Programmet byggdes upp utifrån delarna: 1) kunskapsförmedling utifrån teori om genus, organisation och förändring; 2) övningar, reflektion och diskussion; 3) formulerandet av förändringsinitiativ på lärosätet. Ansatsen i *Agnes* bygger på forskning om processtyrda, interaktiva och reflekterande metoder (Andersen 2003). Kunskap varvas med reflektion, arbetsuppgifter och övningar (Lindén och Bjerring 2011). Programmets processinriktade karaktär innebar att strukturen kontinuerligt uppdaterades i relation till processen i gruppen. Projektledarna gick under programmet in i en lär- och kunskapsprocess tillsammans med gruppen. Förändringsinriktningen i *Agnes* syftade till att deltagarna i samverkan med projektledningen skapade kunskap relevant för det egna förändringsarbetet på lärosätet.

### Metodologi

Syftet med den här artikeln är att utveckla teoretisk förståelse av förändringspotentialen i separatistiska metoder i jämställdhetsarbete genom analys av intervjuer med samtliga deltagare i ett program med separatistisk metod som riktar sig till enbart kvinnor och som har en interaktiv ansats

samt ett innehåll med maktperspektiv. Syftet är därmed varken att beskriva programmets upplägg, process eller effekter i organisationen.

Det empiriska materialet grundar sig på gruppintervjuer med samtliga 18 deltagare i *Agnes*, uppdelade i mindre grupper vid fyra tillfällen, ett drygt år efter avslutat program. En av projektledarna ledde intervjuerna, anteckningar togs av en annan projektledare och av ytterligare en assisterande person. Före intervjun gavs en tio minuters rekapitulering av upplägget i *Agnes*. Därefter ställdes två öppna frågor: *Vilka är de viktigaste händelser och insikter du tar med dig från Agnes?* och *Hur ser du dig som förändringsledare efter Agnes?* Efter att varje fråga ställts följde några minuters betänketid innan rundan med svar påbörjades. Var och en fick tid att svara och ge sin bild utan att bli avbruten. Taltiden fördelades rättvist av projektledarna så att alla fick komma till tals på lika villkor. Slutligen gjordes en runda där intervjuersonerna reflekterade kring intervjun. Varje gruppintervju, med 4–5 intervjuersoner, tog ungefär två timmar.

I en första analys av intervju svaren framkom ett antal teman: a) gemensam förståelse, b) insikter och lärdomar, c) samhörighet, d) att vara förändringsledare och e) svårigheter i förändringsarbete samt f) strategier för att hantera svårigheter. I ett andra steg analyserades dessa teman utifrån tidigare forskning om metoder i jämställdhetsarbete. Nedan redogörs för resultaten av båda stegen i analysen, där *kollektiv egenmakt* utvecklats som ett samlande begrepp. De citat som har valts ut är

tagna från samtliga gruppintervjuer och syftar till att illustrera uttalanden som är representativa för materialet. Deltagarna har tagit del av texten i sin helhet och de har godkänt anonymiseringen.

Det finns en risk vid gruppintervjuer att svaren likriktas som resultat av gruppodynamiken. I intervjuerna sökte emellertid inte deltagarna att endast bekräfta varandras insikter och erfarenheter utan var även angelägna om att lyfta fram och utforska olika synvinklar. Detta förhållningssätt uppmuntrades och diskuterades kontinuerligt under programmets gång i syfte att skapa en kultur där det var tillåtet att lyfta olika erfarenheter, åsikter och känslor.

Vidare kan det vid gruppintervjuerna ha varit svårt för deltagarna att framföra kritik mot programmet då de som intervjuade också var projektledare. Deltagarna var dock öppna med olika former av erfarenheter och reflektioner i intervjuerna, både positiva och negativa. Detta framkommer bland annat i analysen där deltagarnas perspektiv på programmets möjligheter och begränsningar lyfts fram. Den gemensamma problemanalysen som gjordes i *Agnes* medverkade till en öppenhet inför att dela både positiva och negativa erfarenheter även i intervjusituationen.

### **Gemensam förståelse och samhörighet**

Ett återkommande tema i intervjuerna är den gemensamma förståelsen för ojämställdheten vid lärosätet som skapades inom gruppen utifrån delad kunskap och gemensam analys. Detta kommer fram särskilt i kvinnornas minnen av viktiga händelser i *Agnes*. Den händelse som lyftes fram oftast är det första internatet då en stor del av tiden ägnades åt övningar inspirerade av narrativ metod (White 2000) och minnesarbete (Haug 2008; Jansson med flera 2008). Deltagarna fick dela egna berättelser av tiden på lärosätet och upplevelser av ojämställdhet och gemensamt analysera dessa utifrån teorier om genus och organisation. Att dela berättelser och livshändelser i plenum och att lyssna aktivt på varandra såg många som en grund för den gemensamma förståelse som skapades tidigt. Att analysera berättelserna gemensamt utifrån en ny teoriram gav ett systemseende. Flera framhåller att detta la grunden för den tilltro och närhet i gruppen som blev avgörande för hela den kommande processen:

Det första internatet gjorde stort intryck, varför vi var där och att alla hade samma erfarenheter. Vi lärde oss att separera person från system. *Agnes* öppnade mina ögon. Det blev lättare att se när det är systemfel, motstånd och maktspel.

Det första jag tänker på är första mötet på internatet. Man fick insikt i hur illa det är. Vilka starka band och vilken lojalitet som skapades de första dagarna.



Gemensam förståelse är också ett resultat av reflektionerna som följde efter den andra viktiga händelsen som utspelade sig på det sista internatet. Gruppen gjorde en presentation där de förmedlade ett budskap om hur lärosätet kan arbeta med förändring för delar av lärosätets ledning som hade bjudits in. Presentationen bestod av uppläsningar av berättelser och analyser varvade med reflektionsövningar, bland annat reflekterande team (Andersen 2003). Flera av *Agnes* deltagare upplevde dock att de inte fick den reaktion som de hade förväntat sig av gästerna, och att dessa inte hade förstått budskapet. I flera intervjuer beskrivs hur stämningen blev förändrad och hur en känsla av besvikelse infunnit sig i gruppen. Flera tyckte senare att det varit lärorikt inför kommande arbete med jämställdhet att inse svårigheten med att på några timmar förmedla insikter kring ojämställdhet som utvecklats tillsammans under ett år.

Kvinnorna beskrev också andra insikter och lärdomar som de fått i programmet. Flera valde att beskriva dem i termer av ögonöppnare eller en ny förmåga att få syn på företeelser och fenomen. Bilden som blev synlig beskrevs ofta som värre än väntat eller som mer komplex och mångbottnad. Även ojämställdhet i form av det som *inte* händer blev synliggjort. Att kvinnor från fakultet och verksamhetsstöd delade erfarenheter medverkade också till bredare insikter om ojämställdhet på lärosätet, till exempel uttryckte flera kvinnor som arbetar i verksamhetsstödet att de fått nya insikter i kvinnliga forskares situation. Samtidigt var det främst de erfarenheter som liknade varandra i de två kategorierna som förstärkte insikter om ojämställdhet som strukturell. De metoder som användes för en gemensam analys med hjälp av teori framhölls som avgörande för förståelsen av ojämställdhet som fenomen:

Att få lyssna och höra andra berätta gav mig insikten att det verkligen är illa ställt på sina ställen. Det gjorde ett oerhört starkt intryck. Jag upplever det ju inte på samma sätt inom administrationen. Samtalen vi hade och de scenarios som delades kring hur man blir behandlad pga kön har jag tagit till mig. Med *Agnes* blev det tydligt.

Andra insikter som lyftes fram handlade om att förstå förändringsprocesser utifrån ett bredare perspektiv, till exempel att alla problem inte måste åtgärdas samtidigt eller omedelbart. Det går att avstå från att agera i vissa situationer och att det går att arbeta med förändring i små steg. En annan insikt som återkom hos flera handlade om svårigheterna med att driva jämställdhetsarbete i sammanhang då kunskapsnivån är ojämn. Denna insikt visade, tyckte flera, hur viktigt det är att chefer och ledare förstår problematiken med ojämställdhet för att kunna övertyga och leda andra i organisationen. Några kvinnor beskrev

insikter som relaterade till metoden i *Agnes*. De betonade betydelsen av att det funnits tid att dela erfarenheter, att lyssna på varandra och att reflektera och att samlas med andra kvinnor, vilket tolkades ligga bakom kraften i programmet:

Den viktigaste insikten är att det finns enormt mycket kraft i att ha ett sådant program för att samlas kring en så komplex fråga. Både att få kunskap om genus för att uppnå ett bättre lärosäte, och att det är kvinnor som samlas ger en enorm kraft. Det finns många erfarenheter som man behöver dela och lyssna till. Vi fick tiden att tänka efter och att lyssna. Programmet fångade upp dels berättelser och dels att ta plats. Alla kom till tals och alla händelser fick utrymme. Rundan som vi gjorde inledningsvis var mycket viktig varje gång.

Ökade insikter gav en viktig bekräftelse i vardagen. Den intellektuella bekräftelsen av att dela erfarenheter av ojämställdhet med andra gav en känslomässig befrielse från att nedvärdera sig själv:

Jag kände en otrolig lättnad när jag kom in i rummet, att faktiskt vara i en grupp där man förstod vad man pratade om. Jag bekräftades genom att det jag upplevt inte kopplades till mig utan var strukturellt. Det var en extremt stor sten som föll.

I intervjuerna beskrevs också konkreta lärdomar, till exempel i termer av att ha erhållit en viss typ av teoretisk kunskap, ett nytt språk eller ny kompetens i att driva förändringsprocesser. Fördjupande övningar då erfarenheter och berättelser som samlats inom *Agnes* analyserats gemensamt framhölls som ovärderligt för en ökad förståelse av hur olika fenomen hänger samman:

*Agnes* gav att jag förstår bättre, ser nyanser och uppfattar när det händer.

Kunskap och språk, mod i att inte vara ensam längre. Det har jag med mig när jag gör något annat.

Att ha erhållit kunskaper om att driva processer utifrån genusperspektiv upplevdes också som en ny värdefull färdighet. Litteratur, rapporter och presentationer som erhållits i programmet har varit användbara i egna initiativ och en hjälp i kontakter med andra på lärosätet. Att i högre grad än tidigare kunna agera direkt i situationer som upplevts som förminsande eller diskriminerande beskrevs också som en erhållen färdighet: ”All teoretisk kunskap som vi fick har varit ovärderlig. Det är först nu jag kan förstå hur det hänger ihop, och då har det blivit enklare att agera.”

Ett annat återkommande tema i deltagarnas beskrivningar av vad de tagit med sig från *Agnes* är samhörigheten. *Agnes* beskrevs av flera med hjälp av metaforen ett rum, och att det går att stiga in i rummet oavsett fysisk plats. Att ”med *Agnes* i ryggen” uppleva ett stöd i vardagen bara genom vetskapen om att gruppen finns, uttrycktes av flertalet intervjuade kvinnor. Uttrycket ”med *Agnes* i ryggen” kom till i samband med en föreläsning och övning om förändringsledning. Reflektionerna under övningen handlade bland annat om olika betydelser som *Agnes* haft för deltagarna, exempelvis att det var en öppen och lustfylld plats, att det fört med sig känslor av plikt och ansvar och att det erbjöd ett tryggt rum och en frizon. Deltagarna slöt upp bakom uttrycket ”med *Agnes* i ryggen”, som en av deltagarna använt, och som de tyckte illustrerade hur *Agnes* påverkade dem i vardagen med kraft och energi för det egna agerandet i andra sammanhang.

Uttrycket illustrerar på vilket sätt *Agnes* kan vara närvarande även då någon av deltagarna är ensam i en utmanande situation. Och när möjlighet erbjuds att träffas, samtliga eller bara några enstaka, är det som att kliva in i rummet igen på några sekunder. Tillhörigheten i rummet *Agnes* beskrevs bygga på de delade erfarenheterna och tiden som tillbringats tillsammans i gemensam reflektion:

Nätverket är betydelsefullt, jag vet att jag har någon i ryggen, andra som förstår. Insikten om att det handlar om ett systemfel och att jag har *Agnes* i ryggen gör det lättare att tillhöra mitt lärosäte. Det finns en plats för mig.

Jag har *Agnes* i ryggen och har fått med mig verktygen för att kunna agera annorlunda, göra skillnad och vara obekvä. Jag vågar mer, jag har fått handlingsutrymme.

I flera intervjuer beskrevs också vad som händer när *Agnes*-deltagare träffar på varandra av en slump i andra sammanhang på lärosätet. Då finns ofta en spontan känsla som kan visas i rummet, till exempel i kroppsliga uttryck som kramar och skratt. *Agnes* blir synligt i verksamheten, och kan väcka både nyfikenhet och förvåning:

*Agnes* var *empowerment*, det blir tydligt när vi setts i sammanhang på lärosätet, speciellt i möten med både män och kvinnor. Männerna kommer in och har makten, så kommer vi in och kramar om varandra. Männerna blir lite konfunderade. När någon i lokalen är *Agnes*, då har man styrka.

Att kvinnor samlas och får följa varandra över tid skapade en speciell känsla av samhörighet i gruppen vilket medförde reflektioner kring metoden:

Formen var viktig, flexibiliteten i att lyssna in. Insikterna om att vi bär på så mycket motstånd, som kontinuerligt återkom. Viktigt också att det var ett så långt program, vilket möjliggjorde att få följa andras händelser över tid. Det skapades en känsla i gruppen som vi inte hade insett, erkänt eller pratat om tidigare. När vi märkte att vi öppnade oss och började berätta våra berättelser som vi kanske inte gjort tidigare. Att få dela ögonblick då någon annan upptäcker något och får insikter blir ett sätt att gå vidare.

Den gemensamma förståelsen, grundad i kunskap och analys, samt samhörigheten grundad i att dela berättelser och insikter skapar både ett intellektuellt och känslomässigt bemäktigande i förändringsarbetet.

### Handlingskraft

Programmet syftade till att utveckla deltagarna som förändringsledare och i intervjuerna gav de många exempel på aktiviteter och initiativ som de tagit efter programmet. På frågan om på vilket sätt *Agnes* har medverkat till att deltagarna själva agerat som förändringsledare svarade några kvinnor direkt att de ser sig som förändringsledare, medan andra ville resonera sig fram till vilken typ av förändringsledare de i så fall var. Även de kvinnor som inledningsvis uttryckte tveksamhet ändrade ofta uppfattning då de fick utrymme att utveckla sina svar. De tyckte att de i specifika situationer agerat förändringsledare för jämställdhet. Upplevelsen av i hur hög grad den egna positionen erbjuder möjligheter till att kontinuerligt arbeta för förändring skiljer sig åt mellan kvinnorna. Samtliga kvinnor kunde dock ge exempel på situationer där de agerat förändringsledare genom exempelvis initiativ eller stöd till andras arbete med förändring, både kvinnor och män. För flertalet av kvinnorna var det viktigt att beskriva hur de agerat förändringsledare i vardagen, i små och vardagliga beslut och situationer.

För ungefär hälften av deltagarna hade *Agnes* påverkat dem till att ta nya uppdrag eller positioner på lärosätet för att i högre grad kunna leda förändring för ökad jämställdhet. Flera av dem tyckte att de hade stort utrymme för jämställdhetsarbete. Metoden i *Agnes* hade blivit användbar på olika sätt i det egna arbetet och ”ögon och öron var med” i högre grad i det dagliga, vilket förstärkt möjligheter till att reagera och agera. Kunskapen beskrevs som en bas för förändringsarbetet och som en trygghet i dagliga samtal. Att verka där man är i organisationen och att oavsett situation ha en beredskap till handling beskrevs av flera som utmärkande för förändringsledarskapet.

Kvinnorna gav många exempel på konkreta situationer i vilka de agerat förändring. Ett exempel på situation där förändringsledning utövats var i rekryteringsärenden, till exempel genom att bevaka granskningen av ansök-

ningar eller genom att hitta lämpliga sakkunniga till tjänster. Att skapa riktade aktiviteter om jämställdhet, att integrera genus i ledarskapsutbildning, att skapa nya utbildningar för personal och studenter, att starta bokcirkel samt att föreslå kvinnor till olika uppdrag är andra exempel. Några nya lokala kartläggningar av ojämställdhet på lärosätet har initierats för att få en bättre grund för kommande jämställdhetsåtgärder. Det finns också flera beskrivningar av samarbeten mellan ett flertal *Agnes*-kvinnor, till exempel initiativ där några har gått samman för att driva förändring eller i möten då de gemensamt har kunnat ta upp ett problem. Några kvinnor har arbetat med att få in jämställdhetsperspektiv i verksamhetsplaner och andra styrdokument. Vidare gavs exempel på hur de varit förändringsledare på andra universitet, på forskningsråd eller i samband med konferenser och symposier. I ett par fall har *Agnes* även påverkat den egna forskningen genom ett ökat inslag av genusperspektiv.

För både kvinnor i fakultet och i verksamhetsstöd handlar det om att agera utifrån den plattform som finns i den egna positionen. Deltagandet i *Agnes* har skapat en synlighet i organisationen för flera, vilket ofta betyder att det skapats förväntningar på att de ska bidra i förändringsarbetet i organisationen. Några kvinnor beskrev hur de blivit konsulterade i jämställdhetsärenden, till exempel av manliga professorer. En kvinna beskrev hur sammanhanget påverkas av hennes närvaro då hon inte längre får höra

”dumma kommentarer” och att hon inte längre blir avbruten.

Det finns slutligen en del beskrivningar av nya strategier i jämställdhetsarbetet, som kvinnorna betraktar som en del av förändringsledandet. Det handlar till exempel om ett mer kritiskt förhållningssätt till när jämställdhet bedrivs på ytan utan att det tas på allvar. Ett annat exempel på strategi är beskrivningar av initiativ av *Agnes*-deltagare som inte i första hand har rubricerats som jämställdhetsåtgärder, även om det har varit en väsentlig del. Denna strategi har valts för att undvika motstånd. Att strategin behövs visar att det långt ifrån är självklart att leda förändring för ökad jämställdhet i alla miljöer på lärosätet.

En annan strategi var att skapa allianser och samarbeten med kvinnor utanför *Agnes* genom att bättre kunna läsa av samförstånd i jämställdhetsfrågor. En kvinna delade en berättelse om när hon själv gick in och gav en man återkoppling då han yttrat en kränkande kommentar till en kvinna i rummet. Hon hade påtalat för honom vad hon observerat och hur hans kommentar kunde tolkas som en kränkning. Efter händelsen hade de andra kvinnorna i rummet, som inte var deltagare i *Agnes*, gett henne ett smycke med tydlig symbolik som tack.

Deltagarnas beskrivningar visar på upplevd handlingskraft. De ger exempel på hur de kunnat agera som förändringsledare i olika sammanhang, både tillsammans med andra *Agnes*-deltagare, i allians med andra kollegor och på egen hand.

Beskrivningarna av *Agnes* som ett rum och uttrycket ”med *Agnes* i ryggen” ligger nära analyser av upplevelser av stärkt egenmakt (*empowerment*) som är tydligt kopplat till den gemensamma förståelsen och samhörigheten i gruppen. Denna *kollektiva egenmakt* har medverkat till en känsla av tillhörighet i organisationen och till handlingskraft i det pågående organisatoriska arbetet som förändringsledare. Den separatistiska metoden, i kombination med maktperspektiv och interaktiv ansats, ger upphov till en upplevelse att kunna agera för förändring grundat på ett kollektivt intellektuellt och känslomässigt stöd, en *kollektiv egenmakt*.

### Upplevd frustration

Kvinnorna reflekterade även över svårigheter i förändringsarbetet. Att arbeta med organisationsförändring för ökad jämställdhet upplevdes som utmanande, frustrerande och tröttande. Dessutom var flera tveksamma till om förändringsledning var rätt ord för att beskriva något som ibland upplevdes som ”stillastående eller ogenomträngligt”. Flera uttryckte att budskapet om att integrera jämställdhet i organisationen långt ifrån hade nått in överallt. Vissa forskarmiljöer och chefsnivåer beskrevs som förhållandevis opåverkade av den pågående jämställdhetsintegreringen. Någon ifrågasatte att små förändringar i vardagen, ett perspektiv som ofta hade diskuterats som en möjlig väg i *Agnes*, verkligen räcker. Hon hade svårt att se hur större framstötter skulle kunna genomföras.

Det verkade emellertid inte finnas någon motsättning mellan att se sig som

förändringsledare och samtidigt uttrycka frustration i samband med jämställdhetsarbete. Erfarenheterna av handlingskraft och frustration lever sida vid sida och går i varandra. Att få syn på bristande insikter eller motstånd kan också medföra en ökad förståelse för varför förändring är svårt att uppnå och hur metoder kan förbättras. Vid en analys av orsakerna bakom känslor av frustration synliggjordes sambandet mellan å ena sidan den egna ökade kunskapen och medvetenheten och å andra sidan upplevelser av hur ojämställdhet uttrycks och normaliseras i organisationen. De vanligaste effekterna av den egna ökade medvetenheten som beskrevs var dels en ökad insikt om förekomst av ojämställdhet och behov av förändring, dels en ökad insikt om brister i probleminsikt och handling i organisationen och slutligen en ökad insikt om olika former av motstånd mot förändring i organisationen. En typ av frustration som beskrevs handlade därför om en mer känslig blick för ojämställdhet i kombination med en ökad vilja till förändring och därmed också en ökad frustration då förändring tar tid eller uteblir: ”Att inse att det är värre än jag trodde är ju inte precis positivt, det är jobbigt. Är medveten nu.”

En annan typ av frustration grundades i lärdomen om betydelsen av bristande insikt hos andra. Att frågan inte tas på allvar eller att det är svårt att få fram ett budskap om mottagarna inte förstår problematiken: ”Frustrerande när ingen fattar för att kunskapsnivån är för låg. Ger exempel på hur kvinnor diskrimineras, och ingen förstår. Kunskap ger både kraft och frustration.”

Flera kvinnor var frustrerade över att frågan trivialiseras, och att ett strukturperspektiv ofta saknas varför det blir lätt att själv ta på sig ansvaret för att inget händer, trots den egna insikten om strukturella orsaker. Detta beskrevs skapa känslor av missmod och att situationen är övermäktig.

En tredje typ av frustration som beskrevs handlade om en ökad känslighet för motstånd mot förändring, till exempel en läpparnas bekännelse trots att ingenting görs i handling. Denna typ av motstånd beskrevs oftare som vanlig hos män. Reflektioner om motstånd hos kvinnor handlade om en förnekelse av betydelsen av jämställdhet eller ett förlöjligande av förändringsarbetet. Motståndet beskrevs som kulturellt då en delad förståelse om att jämställdhet är viktigt saknas i en miljö:

Inte lätt när folk hävdar att det är viktigt, men ändå inget händer. De vägrar göra något.

Hur kvinnor raljerar om jämställdhet och gör det till en icke-fråga. De är del i återskapandet av sin egen förminskning för att passa in. Jättejobbigt att se.

Flera reflektioner handlade därför om de nya strategier mot frustration och trötthet som skapats inom *Agnes*. En av dem var att med ökad kunskap kunde flera kvinnor bättre än tidigare förstå hur jämställdhetsarbetet måste göras mer tillgängligt. Att en ojämsälld kultur kan upplevas frustrerande, men kan samtidigt medföra en större motivation till att driva förändring. Flera kvinnor reflekterade kring de negativa effekterna av sin ökade medvetenhet, men konstaterade samtidigt att de inte skulle vilja backa bakåt i tiden:

Det är en jobbig insikt att det är en ojämsälld kultur. Men, också en hävstång för att göra något.

Det är tufft när jag ser icke-händelserna, men jag vill inte gå tillbaka till blindheten.

Som beskrivits ovan relaterade många till uttrycket ”med *Agnes* i ryggen” för att hantera frustration. I de avslutande reflektionerna om intervjun bekräftades detta, då flertalet kvinnor upplevde hur lätt de kunnat kliva in i sammanhanget och genast erfara den gemensamma förståelsen och få ny kraft. Intervjun beskrevs ha erbjudit ett tillfälle att med en viss distans reflektera tillsammans kring hur *Agnes* kan fortleva med ny kraft för förändring och för att hantera frustration. Samtliga kvinnor uttryckte att de i någon mån saknat tiden då programmet

pågick och därför efterfrågades en större kontinuitet i återträffar med påfyllning av kunskap och inspiration i förändringsarbetet. Det fanns en skillnad i grad av saknad mellan dem som hade hittat arenor för att arbeta med förändring utifrån sin position och dem som inte tyckte att deras position gav det utrymme. De som agerat utifrån sin position hade oftast hittat samarbetspartners bland andra *Agnes*-kvinnor men också andra kvinnor eller män i organisationen. De kvinnor som uttryckte att de ”hamnat utanför” var i klar minoritet, men deras kommentarer synliggjorde betydelsen av närhet till gruppen för att få kraft till att bidra till förändring:

Jag har det inte lika aktuellt nu, och minns inte vad jag ska säga. En problematisk situation hände då någon skämtade och jag skrattade med fast jag inte borde ha accepterat det. Det var inte roligt. Jag orkade inte, är inte på två samma sätt.

Bristen på handlingskraft som kvinnorna som inte haft lika mycket kontakt med de andra deltagarna i *Agnes* upplever, och den saknad av *Agnes* som gavs uttryck för i intervjuerna, understryker vikten av att egenmakten baseras i det kollektiva. Det är detta som det efterfrågas mer av. Den kollektiva egenmakten är viktig för att kunna hantera den frustration som uppstår till följd av ökad kunskap och medvetenhet.

### Förändringspotential i jämställdhetsarbete

Det framgår att deltagarna i *Agnes* efter att ha genomgått programmet upplever att de kan agera som förändringsledare i jämställdhetsarbetet. Kvinnorna återkom till den gemensamma förståelsen, samhörigheten och handlingskraften som uppstått inom ramen för programmet som en källa till både känslomässigt och intellektuellt bemäktigande som här benämns *kollektiv egenmakt*. Den blir också synlig i saknaden av *Agnes* och i den frustration som de kvinnor som inte haft lika mycket kontakt med nätverket utanför återträffarna gav uttryck för. Tidigare forskning om nätverk för underrepresenterade grupper pekar mot att en känsla av isolering från organisationen kan förstärkas (Pini, Brown och Ryan 2004). Resultaten i denna studie visar tvärtom på att kvinnorna upplever en ökad känsla av tillhörighet till lärosätet som ett resultat av den kollektiva egenmakten. Detta kan förstås mot bakgrund av att programmets uttalade syfte var att skapa förändringsledare och att initiativet var förankrat hos ledningen. Under andra förutsättningar, till exempel om inte programmet haft ett uttalat syfte att utmana ojämställdheten på lärosätet eller om det inte funnits ett tydligt stöd från ledningen, hade möjligen programmet kunnat bidra till att



skapa eller förstärka en känsla av isolering och hopplöshet. Detta resultat bekräftar betydelsen av legitimitet i organisationen för att bidra till förändringspotential i jämställdhetsarbete.

Tidigare forskning visar att kvinnor brukar framhäva nätverket som den främsta behållningen av ett ledarskapsprogram riktat enbart till kvinnor (Höök 2001; Ely med flera 2011; Bonebright med flera 2012; Peterson 2019). Detta är ju också något som deltagarna i *Agnes* lyfter fram men här är fokus på stöd och lärande som förändringsledare och inte i den egna karriären. Dessutom skapar det en känsla av tillhörighet till organisationen som inte funnits där tidigare. Kopplingar kan göras till känslan av "ägande av organisationen", vilket kvinnor i mansdominerade organisationer ofta känner sig utestängda från (Cockburn 1991; Höök 2001). Det sammanhang som skapats genom *Agnes* kan därför liknas vid tidigare forskning om praxisgemenskap (jämför Callerstig 2014; Peterson 2019). Det är en grupp som har ett gemensamt intresse och som genom att kontinuerligt dela erfarenheter och information kan lära av varandra och ge varandra stöd i sin praktik och som därigenom kan bidra till att utveckla organisationer (Wegner 1998). Metoden, med valda dimensioner utifrån det teoretiska ramverket som beskrevs inledningsvis, har varit starkt bidragande till resultaten, till exempel att deltagarna ansökte om deltagande och att programmet innehöll erfarenhetsutbyte, kunskapsinhämtning och reflektion för det gemensamma lärandet. En fråga som aktualiserats i studien är hur

denna praxisgemenskap kan hållas vid liv och utvecklas. Saknaden av programmet och efterfrågan på en större kontinuitet i påfyllning av kunskap och inspiration i förändringsarbetet pekar mot en brist i tidigare forskning om jämställdhetsarbete. Troligen kan en större beredskap för en uppföljande struktur stärka förändringspotentialen i program som *Agnes*.

Studien visar att "med *Agnes* i ryggen" upplevde en majoritet av deltagarna att de bidrar i lärosätets förändringsarbete, inte minst genom hur de involveras i andras arbete genom att de synliggjorts som *Agnes*-deltagare. Det kan liknas vid att *Agnes* skapar ringar på vattnet i organisationen, exempelvis genom beskrivningar av att bli tillfrågad om att bidra med sin kompetens inom jämställdhetsområdet, att initiera nya förändringsinitiativ eller att erbjudas nya uppdrag som innebär möjligheter att agera förändringsledare. Exemplet är flera på hur nya samarbeten med både män och andra kvinnor i organisationen kring jämställdhet har skapats. Effekten av upplevelsen av ringar på vattnet visar att deltagarna inte belastas med att bära hela ansvaret för att driva förändring utan kan dela det med andra i organisationen. Detta fenomen kan tolkas som att ett pågående och omfattande jämställdhetsarbete i organisationen stärker förändringspotentialen i ett program som *Agnes*. Resultaten är intressanta i förhållande till tidigare forskning där kritik mot program som riktar sig till kvinnor visats, då män har tolkats som uteslutna från jämställdhetsarbete (Linghag 2014; van den Brink och Stobbe 2014) och kvinnor har tolkats som stigmatiserade som bristfälliga

eller som belastade med ett könsspecifikt ansvar för ökad jämställdhet (van den Brink och Stobbe 2014). Dessa risker verkar, mot bakgrund av denna studie, minska i relation till hur den separatistiska metoden utformas i kombination med andra dimensioner, det vill säga med avseenden på format och innehåll (Wahl 1994).

Syftet med den här artikeln har varit att utveckla teoretisk förståelse av förändringspotentialen i separatistiska metoder i jämställdhetsarbete. Ett av artikelns bidrag är att tydliggöra skillnaden mellan separatism som metod i förändringsarbete, och separatism som mål eller ideologi. Ett annat bidrag är att tydliggöra skillnaden mellan separatistiska metoder med könsneutral ansats på individnivå och separatistisk metod för organisatoriskt jämställdhetsarbete. Genom att undersöka ett program som riktar sig till enbart kvinnor och som har en interaktiv ansats samt ett innehåll med maktperspektiv visar artikeln på att denna kombination av dimensioner har medverkat till en kollektiv egenmakt bland deltagarna, där gemensam förståelse, samhörighet och handlingskraft utgör beståndsdelarna. Frustration som uppstår i samband med ökad medvetenhet, vilket visats på flera sätt i studien, kan även den hanteras genom den kollektiva egenmakten. Förändringspotentialen i metoden ökas därmed på flera sätt genom skapandet av en kollektiv egenmakt eftersom den verkar även på ett mentalt plan som ett rum av samhörighet att tillgå oavsett fysisk närvaro av andra deltagare.

Analysen visar dessutom på betydelsen av de organisatoriska förutsättningarna i

jämställdhetsarbetet. I detta fall har dels en legitimitet från ledningen spelat roll för möjligheten att agera förändringsledare och dels har ett större pågående jämställdhetsarbete i organisationen medverkat till en efterfrågan på kunskap och initiativ från deltagarna. Det teoretiska ramverket behöver därför utvecklas med dimensionen ”organisatoriska förutsättningar” i förändringsarbete vilket inbjuder till både fler studier av dessa organisatoriska förutsättningar och att de tas i beaktande när separatistiska metoder implementeras.

## Referenser

- Amundsdotter, Eva (2009) *Att framkalla och förändra ordningen – aktionsorienterad genusforskning för jämställda organisationer*. Luleå: Luleå tekniska universitet.
- Amundsdotter, Eva, Ericson, Mathias, Jansson, Ulrika och Linghag, Sophie (2015) *Motstånd och strategier i jämställdhetsarbete*. Karlstad: Karlstads universitet.
- Andersen, Tom (2003) *Reflekterande processer. Samtal och samtal om samtalen*. Stockholm: Mareld.
- Benschop, Yvonne, Verloo, Mieke (2006) Sisyphus' sisters. Can gender mainstreaming escape the genderedness of organizations? *Journal of Gender Studies* 15(1): 19–33.
- Benschop, Yvonne, Holgersson, Charlotte, Van den Brink, Marieke, Wahl, Anna (2015) Future challenges for practices of diversity management in organizations. Bendl, Regine, Bleijenbergh, Inge, Henttonen, Elina och Mills, Albert J (red) *Handbook for diversity in organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Bonebright, Denise A, Cottledge, Anita D, Lonquist, Peg (2012) Developing women leaders on campus. A human resources–women's center partnership at the University of Minnesota. *Advances in developing human resources* 14(1): 79–95.
- Broadbridge, Adelina, Simpson, Ruth (2011) 25 years on. Reflecting on the past and looking to the future in gender and management research. *British Journal of Management* 22(3): 470–483.
- Callerstig, Anne-Charlott (2014) *Making equality work. Ambiguities, conflicts and change agents in the implementation of equality policies in public sector organisations*. Linköping: Linköping University Electronic Press.
- Callerstig, Anne-Charlott, Lindholm, Kristina (2011) Det motsägelsefulla arbetet med jämställdhetsintegrering. *Tidskrift för genusvetenskap* (2–3): 79–96.
- Cockburn, Cynthia (1991) *In the way of women. Men's resistance to sex equality in organizations*. Basingstoke: Macmillan.
- Collinson, David, Hearn, Jeff (1994) Naming men as men. Implications for work, organization and management. *Gender, Work and Organization* 1(1): 2–22.
- De Vries, Jennifer (2010) *A realistic agenda? Women only programs as strategic interventions for building gender equitable workplaces*. Perth: University of Western Australia.
- Ely, Robin J, Meyerson, Debra E (2000) Theories of gender in organizations. A new approach to organizational analysis and change. *Research in organizational behavior* 22: 103–151.
- Ely, Robin J, Ibarra, Herminia, Kolb, Deborah M (2011) Taking gender into account. Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education* 10(3): 474–493.
- Haug, Frigga (2008) Memory work. A detailed rendering of the method for social science research. Hyle, Adrienne E, Ewing, Margaret S, Montgomery, Diane och Kaufman, Judith S (red) *Dissecting the mundane: International perspectives on memory-work*. Lanham, MD: University Press of America.
- Holgersson, Charlotte, Höök, Pia (1997) Chefsrekrytering och ledarutveckling som arenor för konstruktion av ledarskap och kön. *SOU 1997:135 Ledarskap, kön och makt*. Stockholm: Fritzes.
- Holgersson, Charlotte, Höök, Pia, Wahl, Anna (2014) Women as power resources: Putting theory into practice. Bilimoria, Diana och Lord, Linley (red) *Women in STEM careers. International perspectives on increasing workforce participation, advancement and leadership*. Cheltenham: Edward Elgar.

- Höök, Pia (2001) *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och jämställdhet*. Stockholm: EFI.
- Höök, Pia, Wahl, Anna (2003) Att arbeta för förändring. *SOU 2003:16 Mansdominans i förändring*. Stockholm: Fritzes.
- Jansson, Maria, Wendt, Maria, Åse, Cecilia (2008) Memory work reconsidered. *NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research* 16(4): 228-240.
- Jämställdhetsmyndigheten (2019) *Jämställdhetsintegrering i högskolor och universitet. En lägesrapport*. Rapport 2019:2. Göteborg: Jämställdhetsmyndigheten. <https://www.jamstalldhetsmyndigheten.se/files/2019/04/delredovisning-jihu-2019-04-02.pdf>. Hämtad 10 augusti 2020.
- Lindén, Annika och Bjerring, Pia Halkier (2011) *Uppskattande processövningar. Systemiska metoder för engagemang och förankring*. Lund: Studentlitteratur.
- Linghag, Sophie (2014) Unga chefer. *SOU 2014:80 Ökad medvetenhet men långsam förändring*. Stockholm: Fritzes.
- Peterson, Helen (2019) A women-only leadership development program: Facilitating access to authority for women in Swedish higher education? *Social Sciences* 8(5): 137-151.
- Pini, Barbara, Brown, Kerry, Ryan, Chris (2004) Women only networks as a strategy for change? A case study from local government. *Women in Management Review* 19(6): 286-292.
- van den Brink, Marieke, Stobbe, Lineke (2014) The support paradox. Overcoming dilemmas in gender equality programs. *Scandinavian Journal of Management* 30(2): 163-174.
- Wahl, Anna (1992/2003) *Könsstrukturer i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Wahl, Anna (1994) Att arbeta för förändring. *SOU 1994:3 Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes.
- Wahl, Anna (1996) Företagsledning som konstruktion av manlighet. *Kvinnovetenskaplig tidskrift* 1: 15-29.
- Wahl, Anna (2014a) Male managers challenging and reinforcing the male norm in management. *NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research* 22(2): 131-146.
- Wahl, Anna (2014b) Förändringsaktörer. *SOU 2014:80 Ökad medvetenhet men långsam förändring*. Stockholm: Fritzes.
- Wahl, Anna och Linghag, Sophie (2013) *Män har varit här längst. Jämställdhet och förnyelse i industriella organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Wahl, Anna, Holgersson, Charlotte, Höök, Pia och Linghag, Sophie (2018) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Wenger, Etienne (1998) *Communities of practice. Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- White, Michael K (2000) *Reflections on narrative practice. Essays and interviews*. Adelaide, South Australia: Dulwich Centre Publications.

## Nyckelord

Separatistisk metod, riktade program med kvinnor, organisationsförändring, kollektiv egenmakt, förändringspotential, jämställdhetsarbete

### **Anna Wahl**

KTH

Industriell ekonomi och organisation

Lindstedtsvägen 30, 100 44 Stockholm

E-post: [anna.wahl@itm.kth.se](mailto:anna.wahl@itm.kth.se)

### **Charlotte Holgersson**

KTH

Industriell ekonomi och organisation

Lindstedtsvägen 30, 100 44 Stockholm

E-post: [charlotte.holgersson@itm.kth.se](mailto:charlotte.holgersson@itm.kth.se)