

IN THE RESISTANCE

Change agents' room for action and strategies in gender equality and diversity work

SOPHIE LINGHAG, MATHIAS ERICSON, EVA AMUNDSDOTTER
AND ULRIKA JANSSON

Keywords

Resistance, gender equality and diversity work, change agents, resistance strategies

Summary

The aim of this article is to describe and discuss the relationship between power, resistance and strategies in gender equality and diversity work. We do this with the support of experiences from change agents and with the support of the common knowledge and analytical processes the researchers and change agents have developed together in the research project. The article is based on a study of 47 civil servants (28 women and 19 men), who participated as employees engaged in gender equality and diversity work within their organisations. The research team designed a series of workshops which enabled reflective conversations and made visible and portrayed situations of resistance in order to elucidate and elaborate strategies addressing resistance. The research team and participants developed a model to sort and analyse resistance and its relation to various change strategies. Three power technologies are deployed for the analysis: repressive, pastoral and regulatory. The model works as a means to place the strategies in relation to change and power. Firstly, the model helps clarifying the ability of the change agents to switch between strategies in addressing resistance. Here, the model contributes to conceptualising knowledge and abilities that the narratives of the change agents express but which they had not thought of, formulated or taken for granted. Finally, we believe that the study provides support to oppose the assumption that their striving may serve no purpose, which both our participants and previous research express. What we highlight is the change agents' dual positions, in maintaining relations of power in an effort to change them.

I arbetet med att integrera jämställdhet och mångfald i en organisation är upplevelser av motstånd vanligt. I denna artikel får vi, utifrån ett interaktivt forskningsprojekt, en djupare kunskap om det motstånd de personer som jobbar med jämställdhets- och mångfaldsfrågor möter och hur de i sin tur bemöter detta motstånd. Författarna beskriver och diskuterar relationer mellan makt, motstånd och strategier i jämställdhets- och mångfaldsarbete.

I OCH MED MOTSTÅND

Förändringsaktörers handlingsutrymme och strategier i jämställdhets- och mångfaldsarbete

SOPHIE LINGHAG, MATHIAS ERICSON, EVA AMUNSDOTTER OCH
ULRIKA JANSSON

Du måste vara superstrategisk och ligga på gränsen för att se till att någonting händer. Förändringsspiralen. Och hur kan man ligga på gränsen när gruppen ger av ett ramaskri? Just att kunna läsa av en grupp och kunna knuffa de här stegen. Går det att göra det? Går det att bedriva utveckling på det sättet? (Utsaga från en förändringsaktör i projektet *Metoder mot motstånd*)

Diversity workers acquire a critical orientation to institutions in the process of coming up against them. They become conscious of the ‘brick wall’, as that which keeps its place even when an official commitment to diversity has been given. Only the practical labor of ‘coming up against’ the institution *allows this wall to become apparent*. To those who do not come up against it, the wall does not appear – the institution is lived and experienced as being open, committed, and diverse. (Ahmed 2012: 174)

Flera forskare har hävdats att jämställdhetsarbete är ett särskilt komplext förändringsarbete som innefattar konflikter, dilemman och svårigheter av olika slag som kräver uppmärksamhet på makt, intressen och handlingsutrymmen (Cockburn

1991; Pincus 1997; Lindholm 2011; Spets 2011; Wahl med flera 2011). Det första citatet ovan kommer från en av förändringsaktörerna i den interaktiva studie som denna artikel baseras på och belyser vad den handlar om, nämligen att som förändringsaktör i jämställdhets- och mångfaldsarbete uppleva motstånd och samtidigt utveckla strategier för att möta detta motstånd för att komma vidare i förändringsarbetet. I relationen mellan motstånd och strategier synliggörs hur makt- och intressekonflikter framträder till följd av att olika synsätt och perspektiv uttalas och bryts mot varandra. I detta framkommer en dubbelhet hos förändringsaktörerna som å ena sidan beskriver arbetet som stimulerande och grundat i en engagerad vilja till förändring av maktrelationer och exkluderingsprocesser. Men å andra sidan finns beskrivningar av arbetet som slitsamt eftersom det blir föremål för kritik och ifrågasättande. Som Sarah Ahmed (2012) betonar kan motstånd tolkas som kvitto på att arbetet gör verkan, att det gör maktrelationer tydliga och därmed möjliga att utmana. Men samtidigt kan mötet med motstånd ge upplevelser av maktlöshet och rädsla som internaliseras och tvingar fram försiktighet i arbetet.

Syftet i artikeln är beskriva och diskutera relationer mellan makt, motstånd och strategier i jämställdhets- och mångfaldsarbete. Vi gör det med stöd av erfarenheter från förändringsaktörer och med stöd av de gemensamma kunskaps- och analysprocesser som vi forskare och förändringsaktörer haft i forskningsprojektet.

Medan det finns forskning som pekar på de begränsade, eller direkt kontrapro-

duktiva, möjligheterna med jämställdhetsintegrering (Squires 2007; Fraser 2011; Rönnblom 2011), vill vi här ta utgångspunkt i erfarenheter hos dem som arbetar med jämställdhet och mångfald och betona vikten av feministiska perspektiv som lämnar utrymme för ambivalens och motstridigheter. Med utgångspunkt i Ahmed (2012) menar vi att jämställdhets- och mångfaldsarbete kan ses som en form av lärande och pragmatiskt arbete som varken bör romaniseras som ”där det händer” eller avfärdas som lönlöst. I citatet av Ahmed ovan använder hon metaforen tegelväggen och belyser hur jämställdhets- och mångfaldsarbetare ingår i organisatoriska sammanhang där de tillägnar sig kritisk kunskap om institutionaliserade maktordningar, som de varken radikalt kan förändra men inte heller är helt låsta av, utan behöver finna möjliga sätt att skapa förskjutningar och nya stigar inom. För att förstå förändring behöver vi analytiska verktyg som synliggör hur dessa aktörer är indragna i komplexa maktrelationer som är beständiga just genom de flöden och orienteringar av praktiker som de återskapas genom. I den här artikeln frågar vi oss vilka relationer mellan makt, motstånd och strategier som kan urskiljas i förändringsaktörers beskrivningar av att bemöta motstånd i jämställdhets- och mångfaldsarbete.

Artikeln bygger på en studie där vi under en tvåårsperiod följt grupper av anställda inom kommuner, landsting och statliga myndigheter. De deltog i studien med anledning av att de hade ansvar för eller själva valt att engagera sig för att driva jämställdhets- och mångfaldsarbete

inom sina organisationer. Vi har valt att benämna deltagarna *förändringsaktörer* mot bakgrund av att de hade olika ingångar till ansvar och positioner i relation till jämställdhets- och mångfaldsarbetet i organisationerna, vilket avspeglar förhållandet att organisering av denna typ av förändringsarbete varierar i olika kontexter (Regnö 2003; Tatli och Özbilgin 2009). I denna artikel diskuterar vi hur motstånd och möjliga strategier kan sorteras med stöd av en modell som kopplar samman olika former av makt. Tankemodellen baseras på Michel Foucaults (2002, 2003, 2008, 2010; se även Bartley och Ericson 2014) tankar om analytisk åtskillnad mellan olika makttekniker, i form av repressiva, pastoral och reglerande makttekniker. Artikeln beskriver hur dessa begrepp och modellen gavs innehåll i de reflekterande samtal som förts i forskningsprojektet.

Tidigare forskning om motstånd i jämställdhets- och mångfaldsarbete

Motstånd har definierats som ett fenomen som framträder under processer av förändring, till exempel när jämställdhet ska implementeras, och har för avsikt att behålla *status quo* och förhindra förändring (Lombardo och Mergaert 2013). Enligt Cockburn (1991) och Pincus (1997, 2002) betecknar motstånd hinder som framkommer mot jämställdhetsarbete, till exempel när politiska eller administrativa jämställdhetsinitiativ och åtgärder ska genomföras. Dessa tolkningar av begreppet skiljer sig från den innebörd av motstånd som handlar om ifrågasättande av en viss dominerande samhällsordning eller utmanande av *sta-*

tus quo (Lombardo och Mergaert 2013). I båda fallen definieras dock motstånd som en form av opposition.

Att organisationer utgör arenor för konflikter och motstånd har beskrivits i forskningen sedan 1950-talet (Collinson och Ackroyd 2005). Användningen av begreppet motstånd i arbetslivet beskriver ofta vad anställda gör när de inte gör som de ska, det vill säga handlingar som betraktas som oppositionella ur ett ledningsperspektiv (Huzell 2005). I jämställdhetsarbete, som har beskrivits som ett särskilt komplext förändringsarbete (Lindholm 2011; Wahl med flera 2011), används motstånd bredare och kan beteckna oppositionella handlingar hos vilken aktör som helst, och inte sällan från ledningspersoner (Pincus 1997, 2002; Amundsdotter 2009). Förutom att det finns behov av att bättre förstå motstånd mot jämställdhetsarbete (jämför Lombardo och Mergaert 2013) anser vi att det också behövs kunskap om sätt att bemöta motstånd, liksom om hur relationerna dem emellan kan förstås. I diskussionen som följer vill vi därför utveckla resonemanget kring några studier om motstånd mot jämställdhets- och mångfaldsarbete, som vi anser kan användas som utgångspunkt för att belysa relationer mellan motstånd och strategier.

Forskare har beskrivit att motstånd även kan komma till uttryck i olika uppfattningar om vad (o)jämställdhet ”är” eller syftar till (Magnusson med flera 2008; Bacchi och Eveline 2010). Bland andra Lombardo med flera (2009) beskriver en form av motstånd som på ytan ger sken av att jämställdhet är en självklar och gemensam politisk målsättning men att det inte

omsätts i praktik. De menar att jämställdhet ges olika innehåll, dels i olika verksamheter och dels inom samma verksamhet, vilket begränsar förändringar av könsbaserade maktrelationer. Pincus (2002) visar hur föreställningar om ”perspektivträngsel” gör att jämställdhetsarbetet ned- eller bortprioriteras. Jämställdhetsarbetet antas alltså konkurrera med andra för verksamheten ”viktigare” åtaganden eller kärnverksamheter (se även Amundsdotter 2009; Lombardo och Mergaert 2013).

Pincus (1997) skiljer mellan aktiva och passiva former av motstånd. I hennes forskning är passiva motståndsformer vanligast, såsom tystnad och skenhandlingar. Ledningens tystnad innebär att frågan om att upprätta en jämställdhetsplan inte aktualiseras. Beslut som fattas om att genomföra olika typer av jämställdhetsåtgärder ”glöms bort”. Jämställdhetsarbetare marginaliseras och ”glöms”. Skenhandlingar innebär till exempel att en jämställdhetsplan upprättas och att arbetet med jämställdhet därmed ses som avklarat, vilket får som följd att jämställdhetsplanen i realiteten inte får någon effekt. De aktiva motståndsformerna, motargument och urholkning, kom till uttryck i samband med att åtgärdsbeslut skulle omsättas i handling. Exempel är att jämställdhetsproblem framställs som oåtkomliga i de sammanhang där de befinner sig och att problem placeras någon annanstans. Jämställdhet anses oförenligt med andra, viktigare uppgifter. Urholkning innebär att jämställdhetsåtgärder töms på inslag som påverkar arbete och rutiner i organisationen samt att jämställdhetsarbetarens professionella och personliga auktoritet

undergrävs. Med begreppen passivt och aktivt motstånd fångar Pincus (1997) inte bara olika former av motstånd utan även en process. När pressen ökar på att vidta åtgärder som främjar jämställdhet, inifrån eller utanför organisationen, visas hur ett till en början passivt motstånd kan övergå till att bli mer aktivt.

Forskning har också beskrivit att motstånd tar sig olika uttryck beroende av de strategier, interventioner och metoder som används i jämställdhetsarbetet (Pincus 2002; Kirton och Greene 2005; Benschop och Verloo 2006; van Eerdewijk 2009; Lombardo och Mergaert 2013). Benschop och van den Brink (2014) jämför och diskuterar två olika strategier, kvotering och ”small wins”. Strategin ”small wins” innebär att komplexa problem delas upp i mindre delar, ofta med hänvisning till verksamhetsmål, för att underlätta implementering och visa resultat från ”mindre” förändringar. De konstaterar att båda strategierna möter motstånd, men på olika vis. Motståndet mot kvotering är öppet och många gånger antagonistiskt då det utmanar föreställningar om rättvisa, frivillighet och meritokrati. Konsekvensen blir en antagen motsättning mellan kön och kompetens. Motståndet som uttrycks i relation till ”small wins”, handlar istället om att medarbetare ifrågasätter problemanalyserna, tillvägagångssätten och målformuleringarna i själva jämställdhetsarbetet. Särskilt arbetet med problemanalyserna resulterar i många och långa diskussioner vilket fördröjer aktiva åtgärder (jämför Eriksson-Zetterquist och Styhre 2008; Bacchi 2009).

I tidigare studier har också visats att oav-

sett hur ett förändringsarbete för ökad jämställdhet organiseras eller vilka strategier som används så reduceras det ofta till själva metoderna eller verktygen medan ifråga-

Metoderna och verktygen blir så att säga en form av motstånd som riskerar att både återskapa och förstärka de ojämlika könsrelationer de är menade att problematisera

sättande av könade maktrelationer uteblir (Rönblom 2011; Tollin 2011). Metoderna och verktygen blir så att säga en form av motstånd som riskerar att både återskapa och förstärka de ojämlika könsrelationer de är menade att problematisera (Fraser 2011). Samtidigt pekar exempelvis Ahmed (2012) på att rutinisering ändå är viktigt som ett verktyg för förändringsaktörer att ta spjörn emot och skapa handlingsutrymme. Ett liknande förhållningssätt beskrivs av Callerstig (2014) om hur så kallade närbyråkrater i socialtjänstens jämställdhetsintegreringsprojekt prioriterar mellan olika perspektiv och måste tolka och väga samman verksamhetsmål, jämställdhetsmål och brukarperspektiv. Det var i hennes studie inte ovanligt att chefer och medarbetare intog olika positioner i jämställdhetsarbetet och där olika perspektiv skapade konflikter (Callerstig 2014).

Flera studier påtalar vikten av chefers och ledningars aktiva stöd för ökad jämställdhet (Pincus 1997; Acker 2000; Lombardo och Mergaert 2013). Det är ofta chefer som

sätter och kontrollerar agendan för jämställdhetsarbete och enligt bland andra Benschop och Verloo (2006) saknar ledningen i många fall kunskap om hur kön spelar roll och vad som därmed behöver förändras i den egna organisationen. Van Eerdewijk (2009) gör en liknande analys och beskriver hur ledningens ofta könsblinda direktiv för förändring gör att strategiska prioriteringar uteblir och att det som eventuellt förändras inte utmanar normer, praktiker och antaganden om kön på något genomgripande sätt. I studier om jämställdhetsintegrering lyfts en annan grupp som antas sakna kunskap om ojämställdhetens komplexitet, nämligen politiker (Mazey 2000; Charlesworth 2005). Den politiska viljan att förändra beskrivs som lika viktig som viljan och engagemanget hos chefer i en organisation eller verksamhet.

Artikeln teoretiska perspektiv på makt och motstånd

Vad vi kan konstatera är att förståelsen av motstånd är mångfasetterad. Forskningen fokuserar på olika aspekter, former och aktörer, och utgår från olika perspektiv. Mot denna bakgrund vill vi ta fasta på att olika synsätt och strategier i jämställdhets- och mångfaldsarbete bryts mot varandra i vardagliga situationer av makt- och intressekonflikter, och där förändringsaktören befinner sig i korselden. Vår syn på motstånd framställs inte som ett begränsat ”motstånd mot förändring” där det förutsätts att personer i allmänhet bär på en rädsla för förändring och därför, helt naturligt, gör motstånd när förändring kommer på tal (Lewin 1952; Janssen 1996). Med ett

maktperspektiv betraktar vi motstånd som ett organisationsfenomen. Motstånd finns inbäddat i organisationer utifrån ett synsätt på att de består av konkurrerande intressen och av människor med olika identitetspositioner (Clegg 1989; Knights och Vurdubakis 1994), vilket vi dessutom anser får särskilda betydelser i relation till jämställdhets- och mångfaldsarbete.

Fokus i analysen är på relationen mellan makt och motstånd och hur förändringsaktörer orienterar sig i dessa komplexa, motstridiga och ambivalenta arbetssituationer. Vi har strävat efter att belysa hur motstånd kan förstås som del i de dynamiker och relationer som producerar maktrelationer. Som exempelvis Ambjörnsson (2011) och Dahl (2014) beskriver finns det anledning att inte hemfalla åt en feministisk analys som allt för entydigt lokaliserar makten till en viss position och där distans görs till förutsättning för kritik. Dessa ideal av att vara distanserad och ha förmåga att beskåda världen från sidan av riskerar i sig att förstärka och återskapa de sätt som män maskerats som norm och ideal för vetenskapande så väl som för kritisk reflektion (Haraway 1997). Istället pekar de mot andra potentialer av feministisk kritik som tar utgångspunkt i sårbarhet. Detta är ett perspektiv som utvecklas av Ahmed (2012) i hennes studie av personer som arbetar med jämställdhet och mångfald inom universitet. Hon beskriver där hur dessa personers funktion är avhängigt att de lyckas locka fram och konfrontera maktordningar och synliggöra dess mekanismer. De kämpar för att förvägra en form av glömska, där maktordningar normaliseras och inte kon-

fronteras. Att sätta sig i relation till makten, eller göra sig sårbar, lyfter hon fram som en central strategi. Hon använder metaforen ”switching” (Ahmed 2012: 75) för att belysa hur personerna växlar mellan olika strategier utifrån bedömningar av vad som fungerar i olika situationer för att aldrig förlora förmågan att framkalla och synliggöra de maktordningar som organisationen gärna vill glömma.

Ahmeds, liksom Ambjörnssons (2011) och Dahls (2014), betoning av sårbarhet som en särskild form av strategi för att utmana makt gör det möjligt att synliggöra att förändring inte står i kontrast till utan snarare är en följd av komplexa flöden av makt och motstånd. Det är ett maktperspektiv som betonar den sammanvävda relationen mellan makt och motstånd, att dessa skapas i relation till varandra. Vi tar, med inspiration från Ambjörnsson och Dahl, utgångspunkt i en feministisk strategi som bejakar hur en sätter sig i relation till makten och gör sig sårbar för makten. Ett sätt för oss att tydliggöra hur motståndet inte befinner sig utanför makten, utan alltid är indraget i och en förutsättning för makt, var att ta utgångspunkt i Foucaults hävdande av att ”där makt finns, finns motstånd” (Foucault 2002: 105).

Foucault (2003, 2010) beskriver olika former av makttekniker, eller relationer som makt och motstånd kan anta. En repressiv maktteknik har sin grund i brutal bestraffning, såväl kroppslig som psykisk. Denna form av makt upprättar en tydlig relation mellan den som har makt och den som underkastas. I kontrast till denna form av maktrelation ställer han en pastoral form

av makt, som riktas mot samvete och självdisciplinering. Maktrelationen är här plattare och verkar genom samförstånd och konsensus. Underkastelsen sker inte som en följd av hot om våld, utan som en följd av insikt eller uppenbarelse. Till dessa två kan läggas en tredje form av maktrelation i form av reglerande makttekniker. Foucault arbetar med denna form av maktteknik i flera av sina texter, exempelvis de kring biopolitik (2008) och disciplinering av sexualitet (2002). Vi har valt att beskriva den reglerande makttekniken som en form av maktrelation som sprids ut i nätverk, inte minst byråkratisering. Vi använder begreppet för att beskriva situationer där makten förläggs till andra nivåer, eller blir institutionaliserad och en rutiniserad del av organisationen, i likhet med vad Ahmed (2012) beskriver.

Forskningsdesign

Materialet som ligger till grund för denna artikel skapades vid ett antal workshops där förändringsaktörerna arbetade tillsammans med genusforskare i gruppprocesser och utforskade erfarenheter av motstånd mot jämställdhetsarbete och strategier för att möta motstånd. Dessa workshops genomfördes under våren och hösten 2014 inom forsknings- och utvecklingsprojektet *Metoder Mot Motstånd* som finansierades av VINNOVA inom utlysningen *Behovsmotiverad forskning för ökad jämställdhet*. I projektet gjordes ett strategiskt urval av tre samverkande parter: Sveriges kommuner och landsting, Myndigheten för samhällsskydd och beredskap samt Räddningstjänsten. Personer inom dessa

bjöds in att medverka i projektet och detta resulterade i sammanlagt 47 deltagare, varav 28 kvinnor och 19 män. Dessa personer var involverade i jämställdhets- och mångfaldsarbete på olika sätt, till exempel i funktioner inom HR/personal, jämställdhetsstrategier, chefer, specialister eller helt enkelt medarbetare som utan formellt uppdrag engagerade sig i dessa frågor. En workshopserie utformades med tre dagar med varje part, totalt nio heldagar. Utöver förändringsaktörerna deltog fyra genusforskare (vi som författat denna artikel), där en fungerade som processtöd medan övriga tre växlade mellan rollerna medverkande, interagerande eller dokumenterande. Forskningsdesignen inspirerades av forskarnas tidigare erfarenheter av att arbeta i gemensamma kunskapsprocesser kring motstånd (Wahl med flera 2008; Ericson 2011) och med förändringsledare för jämställdhet (Amundsdotter 2009).

Under det första workshopstillfället delade förändringsaktörerna med sig av erfarenheter av motstånd de mött. Den andra träffens syfte var att fördjupa förståelser av motstånd och börja prova strategier att hantera konkreta situationer som tagits upp på första träffen. Förändringsaktörerna gestaltade olika situationer och utforskade olika handlingsalternativ för att möta motstånd i forumspel. Forumspel utvecklades av Augusto Boal (1979) och syftar till att utforska situationer där en eller flera personer blir utsatta för någon form av förtryck och att gemensamt pröva olika handlingsvägar för att möta och bryta förtryck. Spelen utgick från en överenskommelse om vem som är utsatt och förändringsaktörerna fick

sedan gå in i den rollen för att pröva olika möjliga mothandlingar. Vid den sista workshopen arbetade vi med att fördjupa strategierna de prövat i forumspelen och olika sätt att få situationer att ändra riktning.

Workshoparna dokumenterades med anteckningar samt med ljudupptagningar, vilka därefter transkriberats. Analysarbetet har skett delvis parallellt med materialinsamlingen och i dialog med förändringsaktörerna. Den modell med olika former av makttekniker som vi diskuterar i denna artikel introducerades på den andra workshopen och fördjupades under den tredje workshopen. Materialinsamlingen avslutades dessutom med ett återkopplingsseminarium i slutet av projektiden där preliminära analyser diskuterades med förändringsaktörerna.

Sortering av olika former av motstånd

Förändringsaktörerna vi följt beskrev situationer där de förlöjligades och förnedrades eller på andra vis tydligt straffades på grund av sitt engagemang i jämställdhets- och mångfaldsfrågor. De gav flera exempel på hur ogenerat motstånd kunde komma till uttryck i organisationen. En förändringsaktör berättade om responsen från en överordnad chef när hen framförde svårigheter med att genomföra uppdraget och bedriva jämställdhets- och mångfaldsarbete när det saknas återkoppling och initiativ från cheferna. Chefen svarade då att: ”Du behöver inte alls vara orolig för uppdraget. Det är *ingen* här som förväntar sig att det ska hända något!”. Andra beskrev hur det gjordes tydligt att andra frågor var viktigare och att det gällde att fokusera på kärnverksamheten istället. De vittnade om vad som i flera tidigare studier påtalas som en form av sidoordning eller ”perspektivträngsel” (Pincus 2002; Lombardo och Mergaert 2013). Detta kunde vara uttalat, men också anta mer subtila former av tystnader eller att jämlikhetsfrågor lades sist på dagordningen.

En av förändringsaktörerna som arbetar kommunalt, beskrev ett sammanhang där det fanns en stark politisk vilja när det gäller jämställdhet och mångfald. Politiken ställde också krav på tjänstemännen att arbeta med frågorna. Men sedan hände ingenting. När det påtalades att inget skedde lade chefer och verksamhetsutvecklare hela ansvaret på denne person, som hade i uppdrag att stödja arbetet inom kommunen. Hen berättade så här om ett samtal med dennes chef:

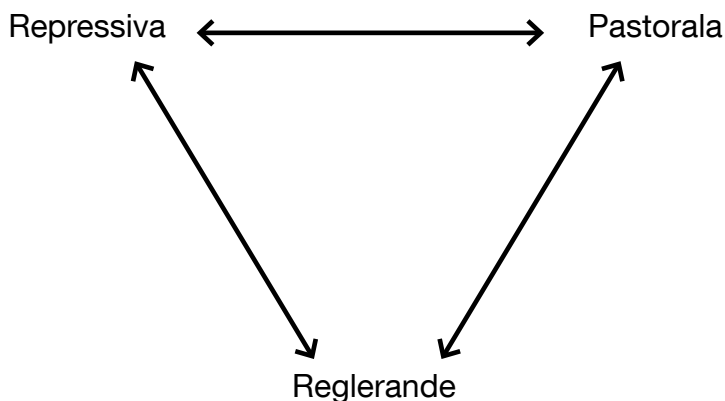
Jaha, hur ska det här [jämställdhets- och mångfalds-] arbetet bedrivas då, frågar chefen. Jag sa att jag har exempel på hur det bedrivs inom andra kommuner. Och då sa han: Ja ja, men det är ju i andra kommuner. Hur ska *vi* göra hos *oss*? Men då gjorde jag så att jag lade fram förslag. Jag föreslår att vi gör så här och så här. Men chefen stod på sig och sa bara att: Det är inte riktigt så vi arbetar i vår kommun. Vi arbetar på ett annat sätt. Så det kan vi nog inte göra här. Och det här ifrågasättandet fortsatte hur länge som helst. Så till slut gick det ju inte att

göra någonting. Till slut blev det en så låst situation att han började ifrågasätta mig och mitt arbete. Han sa att om du inte kan tala om för oss hur vi ska arbeta, vad gör *du* då här? Det finns inte mer resurser. Och vi har inte tid.

Berättelser om situationer som dessa visar på de många gånger svåra arbets-situationer som förändringsaktörerna hade att förhålla sig till. De skulle å ena sidan stödja organisationen men samtidigt motverka och skapa störningar i de ojämlikhetsskapanden som är institutionaliserade inom organisationen. Detta illustrerar vad Callerstig (2014) beskriver kan hända när personer intar olika positioner i jämställdhetsarbetet, i detta fall chef och underlydande medarbetare, och att olika perspektiv kan skapa konflikter när till exempel verksamhetsmål och jämställdhetsmål bryts mot varandra.

Efter att ha följt förändringsaktörernas diskussioner om olika former av motstånd uppstod ett behov av att tydliggöra hur de olika former av motstånd de mötte kunde skiljas åt och sorteras. Den första formen vi identifierade var deras erfarenheter av att bli bestraffade, tillrättavisade eller förödmjukade. Forskargruppen föreslog att detta kunde benämnas som en form av *repressivt motstånd*. I kontrast till dessa former av motstånd hade diskussionen också kretsat kring andra mer subtila och ”vänligare” former av motstånd. Det kunde vara situationer där andra i organisationen vidhöll att alla var överens om att jämställdhet och mångfald är viktiga frågor, men att det också gällde att inte ha för bråttom. Motståndet var subtilt på så sätt att förändringsaktörerna upplevde att det ställdes krav på dem att de skulle visa förståelse, vara tålmodiga och vara balanserade. Denna form av motstånd föreslog vi kunde benämnas som *pastoral maktteknik*, som bygger mer på att skapa dåligt samvete än hot. Utöver dessa två former förekom en typ av motstånd som mer baserades på organisering och byråkratisering. Det var en form av motstånd som baserades på att själva ansvarsfrågan blev oklar och ansvar spreds ut i olika nivåer och relationer i organisationen. Motståndet uttrycktes genom hänvisning till rutiner, hierarkiska beslutsordningar och att hänskjuta beslut till andra sammanhang. Detta benämnde vi som en form av *reglerande maktteknik*.

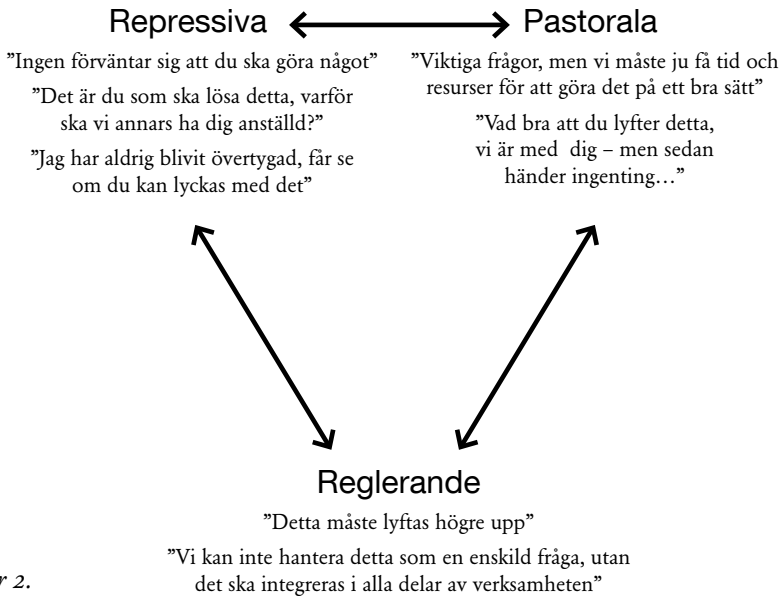
Med utgångspunkt i förändringsaktörernas berättelser tecknade vi en modell baserat på dessa olika former av motstånd (se figur 1, nästa sida). Begreppen föreslogs av forskargruppen, men innehållet i modellen och i begreppen skapades i diskussioner med förändringsaktörerna. Modellen var ett sätt att återkoppla och pröva om detta kunde sammanfatta diskussionerna i gruppen. I diskussionerna som följde kom det också upp frågor om vad det tillförde till andra möjligheter att sätta ord på motstånd som de redan använde, exempelvis som härskarteknik. Modellen kunde användas för att dra paralleller till vad som visats i andra forskar-



Figur 1.

res studier på området. Exempelvis kunde såväl de direkta som subtila formerna av motstånd som Pincus (2002) lyfter fram knyts till repressiva och pastoral former, medan Rönbloms (2011) kritik av en form av teknifiering är exempel på reglerande form av motstånd.

Sorteringen av olika former av motstånd i denna modell illustrerade vidden av motstånd såväl som dess mångfacetterade former (se figur 2, nästa sida). En sak som förändringsaktörerna lyfte fram som behållningen med modellen var att den så tydligt visade vilken komplicerad och svår situation de hade att förhålla sig till och vilka krav som ställdes på dem att kunna växla mellan olika perspektiv. Som Ahmed (2012) pekar på gäller det att hitta balans mellan att ens arbete anammas för snabbt, som hon kallar "institutional happiness" (2012: 147) och att sakta ner och vara i vägen för institutionella praktiker, till exempel när det blir för mycket möten och aktiviteter, som hon kallar "institutional tiredness" (2012: 63). På liknande vis talade förändringsaktörerna vi diskuterade motstånd med om vikten av att inte bara sätta ord på och lokalisera motstånd utan också om att inte tappa sikte på motståndet. Värdet av olika strategier för att hantera motstånd handlade inte bara om dess potential att sätta punkt för motstånd, utan snarare om att skönja och helst förutsäga vilka nya former och nya uttryck för motstånd som de gav upphov till. Förutsättningen för att kunna göra sådant motstånd var att också delta i och ta över maktspelen. En av dem uttryckte det som att: "Vi måste lära oss att spela på maktens villkor, vi måste bli skickliga maktspelare. Först måste man kunna läsa makt och sedan spela det." Att skilja olika former av motstånd åt och sätta ord på dessa beskrev förändringsaktörerna som ett stöd för att inte tappa fotfästet och göra de ständiga växlingarna mer hanterliga.



Figur 2.

Motståndets betydelse för förändringsaktörerna

I de diskussioner vi fick följa blev det tydligt att förändringsaktörerna rörde sig med många skilda perspektiv på motstånd och möjligheter att bemöta motstånd. Det var inte ovanligt att förändringsaktörerna snabbt växlade mellan olika perspektiv under diskussionens gång. I vissa situationer var vissa strategier att föredra framför andra, inte minst också beroende av hur de beskrev sin organisation. En av dem uttryckte det så här:

You can't use your master's tool to turn down your master's house. Och det där är ju lite klucket. Många av oss kommer ju från feministiska håll och vill kanske använda de här traditionella feministiska redskapen. Jag har brottat mig ur led kring begrepp som empowerment och så vidare. Och samtidigt befinner man sig i en byråkrati. Och jag kan ju inte komma in och köra ett separat empowerment-spår. Skulle jag komma in och börja måla med direktören så skulle han ju tro att jag var fullkomligt tossig. Alltså det vore ju som att skära av halsen på mig själv alltså. Jag tror man måste se, och det märker jag ju hela tiden, att det är ett tagande och givande. Hur tydlig med min feministiska övertygelse kan jag vara i en byråkratisk organisation som jag å andra sidan har att göra mer jämställd. Det är ett dilemma som vi måste leva med hela tiden.

Att växla mellan olika positioner och hantera dilemmat med att dessa inte var förenliga med varandra var en central strategi som flera framhöll. Att hemfalla åt endera av dessa positioner tycktes innebära risken att minska ens möjligheter att vara en förändringsaktör, antingen genom att tappa förtroende från andra i organisationen eller att tappa sikte på den ideologiska grunden för ens arbete, vilket är liknande poänger som exempelvis Callerstig (2014) gör.

En annan dubbelhet som blev tydlig i diskussionerna mellan förändringsaktörerna var att erfarenheter av motstånd är våldsamma och nedbrytande men samtidigt en förutsättning för att skapa kunskap om institutionella praktiker och att kunna institutionalisera arbetet. Några förändringsaktörer beskrev hantering av motstånd som något grundläggande för ens professionella identitet som jämställdhets- och mångfaldsarbetare, eller som grunden för ens patos:

En del av professionaliteten är att kunna hantera motstånd. Det är ju det vi jobbar med. Skulle det vara enkelt så skulle vi ju inte jobba med det, för då skulle vi inte behövas. Utan då vore det självklart. Och det är klart att det är motstånd i alla situationer. Sen kan man fråga sig varför man valt att jobba med det här...

En strategi för att kunna uthärda och uppleva meningsfullhet var att inte låta motstånd utplåna alla spår av hoppfullhet, utan snarare se motstånd som en viktig källa för att förstå hur maktordningar återskapas i organisationen. Motståndet var något som samtidigt var möjliggörande för att utarbeta och elaborera med olika strategier.

Vid några tillfällen kom det i grupperna till uttryck att några förändringsaktörer menade att de inte upplevt något motstånd. Detta väckte ifrågasättande och diskussioner om vad motstånd är. Andra i gruppen menade att det knappast kunde vara motstånd i sig som saknades utan snarare analytiska verktyg för att identifiera och sätta ord på motstånd. I ett fåtal fall vidhöll enskilda personer att de inte mötte något motstånd och att det inte fanns några problem i den egna organisationen. De menade att de inte kände igen sig i andras berättelser, och var fascinerade över att situationen kunde skilja sig så mellan olika organisationer. Detta väckte tydligt frustration i gruppen och de övriga förändringsaktörerna konfronterade med frågor om vad som var deras syfte med att medverka i forskningsprojektet och samtalen. Dessa konfrontationer och spänningar i grupperna visade tydligt att utforskande och bejakande av motstånd sågs som en förutsättning för gemensamt lärande och fördjupande av sin kompetens i rollen som jämställdhets- och mångfaldsarbetare. Att inte vara föremål för motstånd sågs närmast som ett tecken på att arbetet inte innebar förändring.

Med detta som utgångspunkt valde vi tidigt att utforska denna dubbelhet kring motstånd som något nedbrytande men samtidigt möjliggörande för att driva förändringsarbete. Förändringsaktörerna uttryckte att ett allt för stort fokus på framgångsfaktorer och lyckade insatser hotade lärandet. Som Ahmed (2012: 147) lyfter fram kan just fokus på positiv utveckling och lösningar ses som en central mekanism som ojämlikhetsordningar bibehålls genom, det vill säga ”institutional happiness”. Fokus på framgångsfaktorer gör att vi riskerar att tappa förmågan att förstå förändring menar hon.

Att vi som forskare efterfrågat och uppmanat dem att dela berättelser om motstånd kan självklart ha bidragit till att diskussionerna kom att handla om hur motstånd kunde bejaktas, det vill säga ses som något möjliggörande för att agera som förändringsaktör. Men förändringsaktörerna uttryckte också tidigt att anledningen till att alls delta i projektet var just möjligheten att få ta del av andras berättelser om motstånd och möjligheter att bemöta motstånd. Flera av förändringsaktörerna betonade att det var smärtsamt att berätta om motstånd och att det därför var ett tufft beslut att delta i projektet. När inte alla tycktes vara lika beredda att berätta om motstånd så upplevdes därför detta som ett svek och inte minst som kränkande när någon menade sig inte alls känna igen sig i de andras berättelser om motstånd. I dessa diskussioner sattes förutsättningarna för reflekterande samtal på sin spets.

Handlingsutrymme och strategier

I grupprocesserna flyttades så småningom fokus till förslag på och berättelser om olika sätt att möta motstånd. Diskussionerna i grupperna bestod till stor del av olika mer eller mindre sannolika förslag på hur en skulle kunna bemöta motstånd och vilka konsekvenser detta skulle kunna medföra. Från att ha diskuterat motstånd diskuterade vi möjligheter att också skilja dessa strategier åt. Modellen med tre olika former av makttekniker visade sig kunna användas för att sortera och sätta ord även på de strategier de använde för att bemöta motstånd (se figur 3, sidan 24). Detta väckte frågor om hur samma former av makttekniker återkom i så väl motståndet som strategierna för att bemöta detta motstånd.

Vissa av förändringsaktörernas strategier kunde ses som repressiva, exempelvis då de bad folk att lämna rummet eller klandrade enskilda personer för sexism eller att vara odugliga i sin arbetsroll. Även hänvisande till lagtexter och styrdokument kunde betecknas som en form av repressiv eller bestraffande strategi. De diskuterade även att en effektiv strategi kunde vara att hota om att kontakta media, att anmäla till Diskrimineringsombudsmannen eller lyfta frågan till högre instanser inom organisationen. I forumspelen kunde förändringsaktörerna laborera med förslag på hur de i enskilda situationer skulle kunna agera repressivt och konfrontera

överordnades ifrågasättande av ens uppdrag genom att ställa dem till svars, att be dem förklara varför frågan inte var viktig. De kunde pröva att svara: ”Roligt att du är intresserad av frågorna, vad tycker du själv behöver göras, du kanske har bra tips på lösningar? Det är intressanta frågor som jag gärna vill diskutera seriöst med dig, ska vi boka en tid?”. Ett annat sätt de föreslog var att tvinga enskilda personer att inför andra ta ansvar för sitt motstånd: ”Vad intressant att du säger så om en fråga som vi har i uppdrag att arbeta med. Du skulle kunna försöka övertyga mig om varför vi *inte* ska arbeta med jämställdhetsfrågor.”

De pastorala formerna av strategier handlade ofta om att visa på fördelar, inspirera och motivera människor om vilka fördelar ett jämställdhets- och mångfaldsarbete kan ge. Det kunde exempelvis vara, som en av förändringsaktörerna uttryckte det, ”att påvisa hur jämställdhetsperspektivet kan gynna kärnverksamheten och därmed öka kvalitet”. Det handlar här om att inordna sig i rådande ordning och appellera till att andra i organisationen självklart bör förstå nyttan med att arbeta med dessa frågor. De tendenser till att inordna jämställdhets- och mångfaldsarbetets maktperspektiv i en nyliberal retorik av nytta och konkurrenskraft som beskrivs i andra studier på fältet (Martinsson 2006; Jansson 2010; Rönnblom 2011) kan här ses som exempel på en tydlig pastoral strategi. Pastoral strategier kunde vara allt från att poängtera hur viktigt det är att alla har lika villkor och inte blir diskriminerade i organisationen till att tala om jämställdhet och mångfald som något alla moderna organisationer håller på med och

att det gäller att inte bli sedd som otidsenlig eller omodern.

Slutligen så kunde de reglerande formerna av makttekniker göra tydligt hur de motade bort kritik genom att betona att arbetet med jämställdhet och mångfald är en fråga om demokratiska beslut eller att ansvaret för arbetet vilar på flera funktioner inom organisationen. Detta var en strategi för att, som några sa, ”inte få det i eget knä”. De reglerande formerna av strategier handlade om att vägra bli en eldsjäl och bygga in arbetet i organisationsstrukturen, betona att det är ett delat ansvar och att genomdrivandet av arbetet är en gemensam uppgift. Det kunde vara att påminna om uppdraget och om att deras roll ytterst är att vara stöd i arbetet, inte att driva det. Förändringsaktörerna gav också förslag på hur de kunde agera reglerande även inom ramen för de mer informella nätverk och strukturer som organisationer bärs upp av. Detta för att på så sätt öka sitt mandat och utvidga handlingsutrymmet. En av dem berättade exempelvis så här:

Undanhållande av information kan ibland bero på var i organisationen jämställdhetsarbetaren finns. Skaffa kontakter i ledningsgrupper för att få informell och formell information. Lobbying kan funka. Ta bollen, ge förslag utan att det efterfrågas, var proaktiv.

Genom att lyfta fram att liknande makttekniker kunde urskiljas i såväl motståndet som strategierna för att hantera motstånd så betonades hur förändringsaktörerna var

sätta i relation till makten och de motstånd de hanterade. Samtidigt upplevdes det som obehagligt att sätta dessa i relation till varandra på ett sådant vis, inte minst att beskriva att de strategier de själva använde kunde ta sig repressiva former. En av förändringsaktörerna berättade så här om sin reaktion:

Jag tror att jag i min godhet försöker vara pastoral ibland. Sedan inser jag att nu är jag repressiv för jag hänvisar till lagar och sådant som jag kan på mina fem fingrar: och by the way, gör ni inte som jag säger så bryter ni mot lagen. Då är jag ju repressiv, fast jag bygger det på min kunskap som då borde vara pastoral, eller att jag vill vara pastoral. Som någon sa, detta med den egna makten!

Modellen med olika makttekniker gjorde det möjligt att reflektera kring de egna strategierna och varför de kunde vara verksamma på olika vis i olika situationer. Men som citatet ovan visar kom diskussionen vid dessa tillfällen också in på områden där förändringsaktörerna kände sig mer ambivalenta. Genom att diskutera de egna strategierna som en form av maktteknik blev det tydligt att de tog plats i en form av maktspel, snarare än att vara passiva offer för makt. Från att vara en distanserad diskussion av makten som befinnande sig någon annanstans lyfte modellen fram dubbelheten i att se makt och motstånd som en relation de var tvungna att ingå i för att kunna förändra. Denna dubbelhet kom inte minst till uttryck när förändringsaktörerna förde på tal att det enda rätta en borde göra är att säga upp sig och lämna, eftersom situationen förefaller vara så hopplös. Men samtidigt menade de att de därigenom skulle förlora möjligheter att skapa lokala förändringar inom de organisationer de verkade i. Modellen kunde vara ett sätt att betona och tydliggöra detta dilemma kring att sätta sig i relation till och bejaka motstånd, maktutövning och förtryck för att också kunna skapa förskjutningar.

Avslutning

Som tidigare forskning visat är förändringsarbete som syftar till ökad jämställdhet och mångfald inom organisationer ett konfliktfyllt område (Lindholm 2011; Wahl med flera 2011). Medan organisationsforskning i stort beskriver motstånd och konflikt som en naturlig del av organisationer så pekar feministisk forskning på tydliga tendenser till att arbetet med jämställdhet och mångfald möter motstånd på särskilda vis, genom att det är ett arbete som utmanar grundläggande maktordningar som är institutionaliserade i organisationer (Ahmed 2012). Motstånd tar sig olika uttryck beroende av de strategier, interventioner och metoder som används i jämställdhetsarbetet (Pincus 2002; Kirton och Greene 2005; Benschop och Verloo 2006; van Eerdewijk 2009; Lombardo och Mergaert 2013; Benschop och van den Brink 2014).



Figur 3.

De förändringsaktörer som vi följt i det projekt vi diskuterat i denna artikel visade sig i linje med tidigare studier ha en komplex och svår arbetssituation. Motstånd de berättade om kunde vara hot, kränkningar, osynliggöranden eller förminskning. Inte sällan hände det att deras uppdrag och arbete ifrågasattes. I den här artikeln har vi diskuterat en modell för att sortera och begripliggöra makt, motstånd och strategier, baserat på tre skilda former av makttekniker; repressiv,

pastoral och reglerande. Att skilja dessa åt har dock inte varit vår huvudsakliga poäng, utan detta skall istället ses som ett medel för att sätta deras strategier i relation till förändring och makt.

För det första menar vi att modellen kan vara ett sätt att förtydliga de växlingar i strategier för att bemöta motstånd som förändringsaktörerna berättade om och som exempelvis Ahmed (2012) beskriver att aktörer som dessa är indragna i. Den kunde användas för att betona att förändringsaktörerna bejakade komplexitet och värdesatte att snabbt läsa av olika situationer och att kunna växla mellan olika strategier. Dessa växlingar framstod som en kritisk förmåga hos förändringsaktören för att bibehålla fokus och fotfästet i organisationen. Sorteringen av strategier åskådliggör och bekräftar hur ihärdigt deras arbete var att ständigt växla strategi. Men att kunna växla mellan olika strategier var inte bara ett uttryck för att strategierna var otillräckliga eller bristfälliga. Snarare kunde förmågan att ständigt ha sikte på andra strategier vara ett sätt att erfara handlingsutrymme och inte göra sig själv beräknelig för makten. Att hitta nya sätt att vända situationen och att inte fastna var ett sätt som skapade handlingskraft och en känsla av meningsfullhet. Det medgav en syn på att vara en maktspelare, bland andra i organisationen, som är involverad i och påverkar hur skeenden utvecklar sig.

En annan slutsats vi drar är att modellen genom att förtydliga förmågan att kunna växla mellan strategier, bidrog till att sätta ord på kunskap och förmågor

som förändringsaktörernas berättelser gav uttryck för och som de tidigare inte tänkt på, tagit för givet och inte heller formulerat. Den kunde här tydliggöra att förändringsaktörerna inte bara agerade reaktivt genom att svara på och försvara sig från motstånd, utan också att de var proaktiva och strategiska. Deras arbete med att växla strategier för att bemöta motstånd kunde på många olika vis ses som en form av lärande och kunskapande om hur maktordningar återskapas i organisationen. En andra poäng med modellen kan därför sägas vara att den tydliggör hur förändringsaktörerna skapade kunskap om organisationer genom att, som Ahmed (2012) beskriver i det inledande citatet, tvinga fram organisationernas inbäddade maktordningar. Strategierna de använder kanske inte slutligen bryter igenom ”väggen” eller kastar om maktordningar, men har istället kvaliteter av att göra dem mer synliga och uppenbara vilket banade väg för att skapa förskjutningar och motverka att makten normaliseras och får kraft i det fördolda.

Avslutningsvis har vi försökt tydliggöra hur förändringsaktörerna kämpade för att inte tappa maktperspektiven. Vi kan konstatera att det är svårt att romantisera förändringsaktörernas arbete som ”där det händer”, i form av radikal eller genomgripande förändring av de maktordningar som återskapas i och genom deras handlingar i organisationer. Samtidigt menar vi att studien ger stöd för att motarbeta det tvivel på och uppgivenhet inför om deras strävande tjänar något till, som både förändringsaktörerna och tidigare forskning gett uttryck

för. Vi har strävat efter att förstå och lyfta fram förändringsaktörernas dubbla roller i att både ingå i och upprätthålla maktrelationer och att förändra dessa. De former av strategier vi beskriver i artikeln är inte unika för denna studie, utan kan kännas igen från andra studier på fältet. Vår förhoppning är däremot att vi kunnat bidra med perspektiv på vikten av att inte bara se dessa strategier som en uppsjö desperata försök att reagera på maktordningar. Vi menar att det snarare kan ses som ett långsiktigt strategiskt arbete som grundas i fokus på maktens föränderliga former samt genom erfarenhet av motstånd samla och öka kunskap om betydelsen och funktionen av makt i olika specifika organisatoriska kontexter.

Referenser

- Acker, Joan (2000) Gendered contradictions in organizational equity projects. *Organization* 7(4): 625-632.
- Ahmed, Sara (2012) *On being included: racism and diversity in institutional life*. Durham: Duke University Press.
- Ambjörnsson, Fanny (2011) *Rosa: den farliga färgen*. Stockholm: Ordfront.
- Amundsdotter, Eva (2009) *Att framkalla och förändra ordningen: aktionsorienterad genusforskning för jämställda organisationer*. Luleå: Luleå tekniska universitet.
- Bacchi, Carol Lee (2009) *Analysing policy: What's the problem represented to be?* French Forest, N.S.W.: Pearson.
- Bacchi, Carol Lee och Eveline, Joan (2010) *Mainstreaming politics: gendering practices and feminist theory*. Adelaide: University of Adelaide Press.
- Bartley, Kristina och Ericson, Mathias (2014) *Samverkan för hållbar stadsutveckling och tvärsektorieell samsyn*. Borås: Högskolan i Borås.
- Benschop, Yvonne och van den Brink, Marieke (2014) Power and resistance in gender equality strategies: Comparing quotas and small wins. Kumra, Savita, Simpson, Ruth och Burke, Ronald. *The Oxford handbook of gender in organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Benschop, Yvonne och Verloo, Mieke (2006) Sisyphus' sisters: can gender mainstreaming escape the genderedness of organizations? *Journal of Gender Studies* 15(1): 19-33.
- Boal, Augusto (1979) *De förtrycktas teater*. Stockholm: Gidlund.
- Callerstig, Anne-Charlott (2014) *Making equality work: ambiguities, conflicts and change agents in the implementation of equality policies in public sector organisations*. Linköping: Linköping universitet.
- Charlesworth, Hilary (2005) Not waving but drowning: Gender mainstreaming and human rights in the United Nations. *Harvard Human Rights Journal* (18): 1-18.
- Clegg, Stewart R. (1989) *Frameworks of power*. London: Sage.
- Cockburn, Cynthia (1991) *In the way of women*. London: Macmillan.
- Collinson, David och Ackroyd, Stephen (2005) Resistance, misbehaviour and dissent. Ackroyd Stephen, Batt Rosemary, Thompson Paul och Tolbert Pamela S. (red) *The*

- Oxford handbook of work and organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Dahl, Ulrika (2014) *Skamgrepp: femme-inistiska essäer*. Stockholm: Leopard.
- Ericson, Mathias (2011) Nära inpå: maskulinitet, intimitet och gemenskap i brandmäns arbetslag. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Eriksson-Zetterquist, Ulla och Styhre, Alexander (2008) Overcoming the glass barriers: Reflection and action in the "Women to the Top" programme. *Gender, Work and Organization* 15(2): 133-160.
- Fraser, Nancy (2011) *Rättvisans mått: texter om omfördelning, erkännande och representation i en globaliserad värld*. Stockholm: Atlas.
- Foucault, Michel (2002) *Sexualitetens historia. Band 1, Viljan att veta*. Göteborg: Daidalos.
- Foucault, Michel (2003) *Övervakning och straff: fängelsets födelse*. Lund: Arkiv.
- Foucault, Michel (2008) "Samhället måste försvaras": *Collège de France 1975-1976*. Hägersten: Tankekraft.
- Foucault, Michel (2010) *Vansinnets historia under den klassiska epoken*. Lund: Arkiv.
- Haraway, Donna (1997) *Modest_Witness@Second_Millennium.FemaleMan@_Meets_OncoMouse: feminism and technoscience*. New York: Routledge.
- Huzell, Henrietta (2005) *Management och motstånd: offentlig sektor i omvandling - en fallstudie*. Karlstad: Karlstads universitet.
- Janssen, Claes (1996). *Förändringens fyra rum: en praktisk vardagspsykologi*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Jansson, Ulrika (2010) *Den paradoxalt nödvändiga kvinnan: könsdiskurser i Svenskt näringsliv - ett nyliberalt drama*. Karlstad: Karlstad University Press.
- Kirton, Gill och Greene, Anne-Marie (2005) *The dynamics of managing diversity: a critical approach*. Andra upplagan. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Knights, David och Vurdubakis, Theodore (1994) Foucault, power, resistance and all that. Jermier, John, Knights, David och Nord, Walter R. (red) *Resistance and power in organisations*. London: Routledge.
- Lewin Kurt (1952) Group decision and social change. Swanson Guy E, Newcomb, Theodore M. och Hartley, Eugene L. (red): *Readings in Social Psychology*. New York: Henry Holt and Company.
- Lindholm, Kristina (red) (2011) *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Lombardo, Emanuela, Meier, Petra och Verloo, Mieke (red) (2009) *The discursive politics of gender equality: stretching, bending and policymaking*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Lombardo, Emanuela och Mergaert, Lut (2013) Gender mainstreaming and resistance to gender training: a framework for studying implementation. *NORA: Nordic Journal of Feminist and Gender Research* 21(4): 296-311.
- Magnusson, Eva, Rönnblom, Malin och Silius, Harriet (red) (2008) *Critical studies of gender equalities: Nordic dislocations, dilemmas and contradictions*. Göteborg: Makadam.
- Martinsson, Lena (2006) *Jakten på konsensus: intersektionalitet och marknadsekonomisk vardag*. Malmö: Liber.
- Mazey, Sonia (2000) Introduction: Integrating gender - intellectual and 'real world' mainstreaming. *Journal of European Public Policy* 7(3): 333-345.

- Pincus, Ingrid (1997) *Manligt motstånd och ambivalens till jämställdhetsreformer*. Kvinnovetenskapligt Forums Skriftserie nummer 5. Högskolan i Örebro.
- Pincus, Ingrid (2002) *The politics of gender equality policy: a study of implementation and non-implementation in three Swedish municipalities*. Örebro: Örebro universitet.
- Regnö, Klara (2003) Kartläggning av kvinnor och män på ledande positioner. SOU 2003:16 *Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes.
- Rönblom, Malin (2011) Vad är problemet? Konstruktioner av jämställdhet i svensk politik. *Tidskrift för genusvetenskap* 32(2-3): 35-55.
- Spets, Helena (2011) *Makt, motstånd och jämställdhetsarbete*. Lindholm, Kristina (red) *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Squires, Judith (2007) *The new politics of gender equality*. Basingstoke: Palgrave.
- Tatli, Ahu och Özbilgin, Mustafa F. (2009) Understanding diversity managers' role in organizational change: Towards a conceptual framework. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 26(3): 244-258.
- Tollin, Katharina (2011) *Sida vid sida: en studie av jämställdhetspolitikens genealogi 1971-2006*. Stockholm: Stockholms universitet.
- van Eerdewijk, Anouka (2009) Energies and (dis)connections: The practice of gender mainstreaming in Dutch development cooperation. Paper presenterat vid *Expert Meeting on Track with Gender*, 28-29 maj 2009, Haag, Nederländerna.
- Wahl, Anna, Eduards, Maud, Holgersson, Charlotte, Höök, Pia, Linghag, Sophie och Rönblom, Malin (2008) *Motstånd och fantasi: historien om F*. Lund: Studentlitteratur.
- Wahl, Anna, Holgersson, Charlotte, Höök, Pia och Linghag, Sophie (2011) *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*. Andra [uppdaterade] upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Nyckelord

Motstånd, motståndsstrategier, jämställdhets- och mångfaldsarbete, förändringsaktörer.

Sophie Linghag

Ersta Sköndal högskola
Institutionen för socialvetenskap
Box 11189, 100 61 Stockholm
E-post: sophie.linghag@esh.se

Mathias Ericson

Göteborgs universitet
Institutionen för kulturvetenskaper
Box 200, 405 30 Göteborg
E-post: mathias.ericson@gu.se

Eva Amundsdotter

Stockholms universitet
Institutionen för pedagogik
och didaktik
106 91 Stockholm
E-post: eva.amundsdotter@edu.su.se

Ulrika Jansson

Karlstads universitet
Centrum för genusforskning
651 88 Karlstad
E-post: ulrika.jansson@kau.se