



JMG - Institutionen för journalistik, medier och kommunikation

DEN INTERNA JÄMSTÄLLDHETSKOMMUNIKATIONENS FRAMGÅNGSFAKTORER OCH UTMANINGAR

Utifrån chefens perspektiv

Av: Mia Westh

Kurs: Medie- och kommunikationsvetenskap, fördjupningskurs

Nivå: Grundnivå

Termin: VT 2022

Handledare: Monica Löfgren Nilsson

Kursansvarig: Malin Sveningsson

Abstract

Examensarbete: 15 hp

Kurs: Medie- och kommunikationsvetenskap, fördjupningskurs

Nivå: Grundnivå

Termin: VT 2022

Handledare: Monica Löfgren Nilsson

Kursansvarig: Malin Sveningsson

Rapport nr:

Sidantal: 42 sidor

Antal ord: 13 985

Nyckelord: jämställdhetsintegrering, internkommunikation, chefs kommunikativa ansvar, jämställdhetskommunikation, motstånd

Syfte: Syftet med studien är att identifiera och skapa förståelse för vilka framgångsfaktorer och utmaningar chefer upplever med att kommunicera jämställdhet internt. Målet är att identifiera vilka stöd och förutsättningar chefer behöver för att organisationen ska lyckas med jämställdhetsintegrering.

Teori: Internkommunikation, chefs kommunikativa uppdrag, human relations, legitimitet och makt, målprocesser och jämställdhet, corporate social responsibility, motstånd

Metod: Kvalitativ studie, semistrukturerade intervjuer

Material: Fyra intervjuer

Resultat: Det finns ett stort spann gällande hur ofta jämställdhet kommuniceras av respektive chef. Individerna i gruppen och samtalsklimatet har stor betydelse för processen. Det krävs återkommande samtal om jämställdhet för att ta bort ängsligheten kring ämnet. De stöd och förutsättningar som chefer behöver för att framgångsrikt kommunicera jämställdhet och lyckas integrera jämställdhetsperspektivet i kärnverksamheten är kunskap, mod och tydlighet från organisationen. Ett relativt vanligt förekommande motstånd är att medarbetare vill fokusera på konkreta arbetsuppgifter i stället för att prata om jämställdhet och andra värderingsrelaterade frågor. Som ett resultat av en lyckad jämställdhetsintegrering och en ständigt pågående dialog kan organisationen få nya perspektiv, idéer och samarbeten vilket gynnar kärnverksamheten.

Executive summary

Gender integration is the Swedish government's main strategy for achieving gender equality, which means that a gender perspective must be considered in all political decisions that affect people's conditions, so that all women and men, girls and boys can live equal lives. I believe that it should be profitable to apply this strategy also within an organization; that a gender equality perspective must be considered in all decisions that affect employees. For it to be feasible, communication and communicative leaders are needed. Gender equality is a contributing factor to all individuals being allowed to develop themselves and make the educational and professional choices they want based on their interests and abilities, rather than based on normative notions of what women and men should do and master based on their gender. Through gender equality, the range of talents and abilities increases, and everyone develop according to potential.

The status of communication within an organization is affected by the management's and managers' view of and understanding of communication issues. It needs to be clear from the top management and throughout the organization why inclusion is important and that it is a priority that benefits the entire organization. Gender equality should be integrated into management at all levels, integrated into strategies and implemented through clear measures and through an inclusive culture to achieve impact.

The purpose of the study is to identify and create an understanding of the success factors and challenges managers experience in communicating gender equality internally. The empirical data is taken from four semi-structured interviews with managers within an organization with approximately 3,000 employees. I have used a strategic selection where I have deliberately hand-picked individuals to get a variation in representation in terms of factors such as gender, experience of leadership and the teams orientation. The focus of the survey has been to seek answers to what conditions and support managers need to successfully integrate gender equality in the business, how they communicate internal, the group's importance for the process and in what way opposition is expressed.

There is a wide range regarding how often gender equality is communicated by each manager. In some teams it happens rarely and mainly in connection with clear organizational processes, in other teams it happens so often and is seamlessly integrated into the business, that it is

difficult to track down in what format it takes place. The individuals in the team and the climate of conversation are of great importance for the process. Recurring conversations about gender equality are required to remove the anxiety surrounding the subject. The support and prerequisites that managers need to successfully communicate gender equality and succeed in integrating the gender equality perspective into the core business are knowledge, courage and a clear stance from the organization. How the manager interprets and implements the communication has a great impact on the scope and context in which employees receive information internally. I think it becomes even more vulnerable when it comes to value and cultural communication as it is filtered through the manager and becomes dependent on his or her perception of the importance of this in relation to other issues. A relatively common opposition in the organization is that employees want to focus on concrete tasks related to work instead of talking about gender equality and other value-related issues. If the manager has insight into how opposition can manifest itself in various forms, it is easier to respond to it. As a result of a successful gender integration and an ongoing dialogue, the organization can gain new perspectives, ideas and collaborations, which benefits the core business.

Innehållsförteckning

Inledning	5
1.1 Syfte	5
1.2 Frågeställningar	6
Bakgrund	7
2.1 Jämställdhet	7
2.2 Organisationen	8
Teoretiskt ramverk	9
3.1 Internkommunikation	9
3.2 Chefens kommunikativa uppdrag	12
3.3 Human relations	14
3.4 Makt	14
3.5 Värderingsrelaterad kommunikation	14
3.5.1 Målprocesser och jämställdhet	15
3.5.2 Corporate Social Responsibility	17
3.6 Mer om motstånd	20
3.7 Sammanfattning	21
Metod	23
4.1 Urval	23
4.2 Genomförande	24
4.3 Respondentgalleri	24
4.4 Metodreflektion	25
Analys	27
5.1 Organisation och integrering	27
5.2 Hur kommuniceras jämställdhet internt	29
5.4 Samtalsklimat	35
5.5 Motstånd	38
Slutdiskussion	41
Slutsats	45
Källförteckning	46
Bilagor	49
Bilaga 1 – intervjuguide	49

Inledning

På många platser i samhället har kvinnor och mäns liv och utrymmen blivit mindre åtskilda, och kvinnor tar sig an roller och dyker upp på platser som skulle förvånat tidigare generationers kvinnor. Dock har bilden av kvinnan som det underordnade könet inte upphört (Young, 2005, s.1). Trots att frågan om jämställdhet varit en del av samhällsdebatten i Sverige sedan 1970-talet, finns det fortfarande mycket kvar att göra. Det finns lagar i Sverige som reglerar på vilket sätt arbetsgivare ska arbeta med jämställdhetsfrågor inom organisationen (SFS 1991:433). Vidare är jämställdhetsintegrering den svenska regeringens huvudsakliga strategi för att uppnå jämställdhet, vilket innebär att jämställdhetsperspektiv ska beaktas i all politik som påverkar människors villkor, så att alla kvinnor och män, flickor och pojkar kan leva jämställda liv (Jämställdhetsmyndigheten, u.å). Jag anser att det bör vara lönsamt att applicera denna strategi även inom en organisation; att ett jämställdhetsperspektiv ska beaktas i alla beslut som påverkar medarbetarna. För att det ska vara genomförbart behövs kommunikation och kommunikativa ledare. Det finns mer forskning på det externa perspektivet (Brunton m.fl., 2015) trots att det råder en samstämmighet kring medarbetarnas viktiga roll som ambassadörer för organisationen i externa sammanhang (Heide m.fl., 2021, s.224). Genom att nå insikter om vilka framgångsfaktorer som finns för att en organisation ska lyckas med sin jämställdhetskommunikation kan kommunikatörer och kommunikationsavdelningar stötta chefer på ett genomtänkt och strategiskt sätt för att nå maximal effekt. Ett bidrag med kunskap inom området som motiverar uppsatsens inomvetenskapliga relevans. Jämställdhet anses vara en förutsättning för att tillväxt ska ske, i synnerhet hållbar tillväxt, såväl på samhällsnivå som organisationsnivå (Tillväxtverket, 2019, s.46). Vilket är en motivering till att skapa kunskap om hur jämställdhetsintegrering drivs framgångsrikt inom organisationer för att i förlängningen bidra till ett jämställt samhälle. Den utomvetenskapliga relevansen är således tydligt kopplat till samhällsnivån via organisationsnivån.

1.1 Syfte

Syftet med studien är att identifiera och skapa förståelse för vilka framgångsfaktorer och utmaningar chefer upplever med att kommunicera jämställdhet internt. Målet är att identifiera vilka stöd och förutsättningar chefer behöver för att organisationen ska lyckas med jämställdhetsintegrering.

1.2 Frågeställningar

På vilket sätt kommunicerar chefer jämställdhet internt?

Hur påverkar samtalsklimatet och gruppen den interna kommunikationen om jämställdhet?

På vilket sätt yttras motstånd till jämställdhetsintegrering?

Vilka förutsättningar och stöd behöver chefer för att framgångsrikt integrera jämställdhet i verksamheten?

Bakgrund

2.1 Jämställdhet

Jämställdhet som samhällelig fråga har i huvudsak drivits, med framgång, av kvinnor. Männerna har tacklat den pågående kampen för att nå jämställdhet på diverse olika sätt. Vissa har bejakat den medan andra har observerat, varit passiva eller till och med gjort motstånd. Det är viktigt att fler män kliver fram och tar ett större ansvar för ett jämställt samhälle samt blir mer aktiva och delaktiga i jämställdhetsarbetet. Värderingen som ligger till grund för jämställdhet är att alla människor oavsett kön ska ha samma möjligheter i livet (SOU 2014:6). Jämställdhetspolitiken har på senare tid fått ett tydligare förståelse för att jämställdhetsfrågan inte bara är ett problem för kvinnor och att det inte bara är kvinnor som behöver driva förändringen. Även män blir påverkade och att de har en betydande roll för att vi ska nå jämställdhet (Wittbom, 2009, s.69).

Jämställdhet innefattar en mängd olika områden. För att nå jämställdhet krävs en jämn fördelning av makt och inflytande mellan män och kvinnor, samma möjligheter till ekonomiskt oberoende, lika förutsättningar och utvecklingsmöjligheter när det kommer till arbete, arbetsvillkor och företagande samt lika tillgång till utbildning och möjligheter till utveckling av individens personliga ambitioner, intressen och talanger. Vidare ska det vara delat ansvar för hem och familj samt fritt från könsrelaterat våld. Det finns könsskillnader på arbetsmarknaden inom flera olika faktorer. En av dessa är lön, år 2020 var kvinnornas lön 90% av männens. Från år 1983 är alla yrken i Sverige öppna för både kvinnor och män. Lika rätt till utbildning och yrke har dock inte resulterat i att det är jämn könsfördelning inom utbildningsval eller yrkesroller. Det finns så kallade kvinnodominerade respektive mansdominerade utbildningar och yrken (NE, u.å). Kvinnor arbetar deltid i en större utsträckning än män. Kvinnors ökade deltagande som arbetskraft i samhället har varit en starkt bidragande orsak till de nordiska ländernas goda tillväxt under de senaste 40–50 åren (Tillväxtverket, 2019, s.47). Det är möjligt att argumentera för att vi i Sverige kommit långt inom jämställdhet, dock är det inte synonymt med att vi är i mål.

Ett fokus för jämställdhetsdebatten handlar om mäns större makt och tillgång till resurser, vilket handlar om att män fortfarande gynnas av den generella könsordningen i samhället. Det är något som framgår tydligt i Statens offentliga utredning (2014:16). Det finns en betydande diskrepans när det gäller mäns resurser och möjligheter i vårt samhälle. Samtidigt som män är

överrepresenterade i samhällets toppskikt är de även överrepresenterade när det gäller exempelvis självmord, missbruk och kriminalitet. Det är centralt att mäns roller, insatser och villkor uppmärksammas i det jämställdhetspolitiska arbetet då könsnormer och handlingsmönster påverkar även männen negativt. Det kan bli en ensidig och onyanserad bild som målas upp av mannen när man berör jämställdhetsfrågor. En konsekvens av detta är att män och kvinnor inte kan relatera till området och därför väljer att inte engagera sig eller till och med väljer att ta avstånd från den. Därav är det grundläggande att skapa en fördjupad och nyanserad bild av männens perspektiv (SOU 2014:6).

Det finns stora vinster att göra för organisationer genom att nå jämställdhet. I Tillväxtverkets rapport *Att fortsätta välja jämställt* (2019) har man kommit fram till att jämställdhet bidrar till att organisationer blir mer effektiva, mer lönsamma och bättre på att fatta beslut. Jämställdhet har också en positiv inverkan på innovationsförmågan där jämställdhet i arbetsgrupper är en drivkraft för kreativitet och innovation när fler perspektiv och strategier tillämpas på komplexa problem. Jämställdhet och inkludering kan exempelvis generera nya idéer, värderingar, relationer och samarbeten (Tillväxtverket, 2019, s.30).

Jämställdhet är en bidragande faktor till att alla individer får utveckla sig själva och göra de utbildnings- och yrkesval personen vill utifrån sina intressen och förmågor, snarare än utifrån normativa föreställningar om vad kvinnor och män bör göra och behärskar utifrån sitt kön. Genom detta ökar utbudet på talanger och förmågor och varje individ får utvecklas i enlighet med sin potential (Tillväxtverket, 2019, s.47) vilket i sin tur kan antas bidra till individens välmående.

2.2 Organisationen

Den organisation som jag ska undersöka i min studie har ca 3 000 anställda varav ca 250 är chefer med olika befattningsgrad. Bolaget är statligt ägt och har en mycket bred verksamhet som inrymmer många olika inriktningar. Det finns en HR-avdelning och styrande dokument kopplat till jämställdhet och inkludering. Vissa enheter inom organisationen har ett uttalat aktivt arbete med jämställdhet och inkludering genom olika perspektiv, dock med ett externa kunder och inte ett internfokuserat utvecklingsarbete. Jag har utlovat anonymitet och därav kan jag inte presentera fler detaljer om organisationen.

Teoretiskt ramverk

Det går att konstatera att det finns mer verktyg och handledningsmaterial *hur* man kommunicerar jämställt (Jämställ.nu, 2014) än hur man kommunicerar jämställdhet, vilket är två olika frågor med olika fokus. Kanske är det en naturlig tågordning att ta sig an området på det sättet, att börja med att säkerställa att det man kommunicerar internt och externt är jämställt, för att sedan sprida kunskap och engagemang för jämställdhet bredare inom organisationen. Vidare finns det mer forskning på det externa perspektivet (Brunton m.fl., 2015) trots att det råder en samstämmighet kring medarbetarnas viktiga roll som ambassadörer för organisationen i externa sammanhang (Heide m.fl., 2021, s.224).

I Tillväxtverkets rapport citeras McKinsey & Company som betonar vikten av tydlighet från högsta ledningen och genom hela organisationen gällande varför inkludering är viktigt och att det är en prioritering som gynnar hela organisationen. Vidare betonar de att jämställdhet och mångfald bör integreras i styrning och ledning på alla nivåer, integreras i organisationens strategier och implementeras genom tydliga åtgärder och genom en inkluderande kultur för att nå effekt (Tillväxtverket, 2019, s.27). Det går i linje med den svenska regeringens huvudsakliga strategi för att nå jämställdhet i Sverige, jämställdhetsintegrering (Jämställdhetsmyndigheten, u.å). För att lyckas skapa nya jämställda ideal behöver kulturellt invanda föreställningar om kön, som ligger djupt rotat inom oss, ifrågasättas. Jämställdhetsintegrering som strategi, att jämställdhetsfrågan finns med i alla sakfrågebeslut, anses vara den mest givande strategin för att lyckas med detta (Wittbom, 2009, s.45).

Integrering verkar således vara ett samstämmigt synsätt på hur man framgångsrikt arbetar med jämställdhet. Jämställdhetsintegrering som strategi från Sverige och EU har inneburit att jämställdhetsarbetet numera är ett naturligt inslag i all offentlig verksamhet (NE, u.å). Genom denna strategi sker arbetet mer förebyggande och långsiktigt än tidigare då det snarare handlat om punktinsatser.

3.1 Internkommunikation

Utan intern kommunikation finns inte förutsättningarna för att en organisation ska existera och verka. Forskning visar att organisationer som utvecklar effektiva kommunikationssystem utvecklar en mer positiv arbetsmiljö och enklare når sina mål. Strategisk intern

kommunikation ska verka för att organisationskulturen och dess normer och värderingar sprids och förankras bland medarbetarna. (Falkheimer & Heide, 2018, s.92).

Weick (1995) pratar om sensemaking, eller meningsskapande, kopplat till organisationer och hur organisering sker genom social interaktion och kommunikation. Målet för organisationer som ses som meningsskapande system är att skapa och identifiera händelser som återkommer för att stabilisera miljön och göra dem mer förutsägbara (Weick, 1995, ss.63-64).

Heide m.fl. (2021) menar att genom dialog mellan människor skapas och upprätthålls en social verklighet, detta är att se på kommunikation som en meningsskapande process. Vi agerar och tänker utifrån vår uppfattning av verkligheten, vår mentala bild. Den konstruerade sociala verkligheten är delvis gemensam och delvis individuell. Vilka aspekter som betonas i en situation och hur innehållet i kommunikationen tolkas påverkas av individens förkunskaper, tidigare erfarenheter, värderingar, attityder, status och perspektiv (Heide m.fl., 2021, s.29). Dessa påverkansfaktorer anser jag besitta en central betydelse i just internkommunikation om jämställdhet då det är en värderingsfråga, en fråga som väcker känslor och som påverkas av alla dessa ovan nämnda aspekter.

Vi ska inte underskatta våra känslors betydelse vid förändring. Hur vi känner inombords när en förändring sker är sammanlänkat med hur vi hanterar och förstår förändringen. Upplever vi ett hot i samband med en förändring påverkas förmågan att ta till sig ny information och vi låser oss till ett invariant tankemönster. Förutom detta har andra människors uttryckta känslor betydelse för vår egen process då det färgar vår upplevelse (Heide m.fl., 2021, ss.198–199). Det blir särskilt relevant när det kommer till förändring inom värderingsfrågor där syftet kan vara att bryta just invanda tankemönster och normer. Maitlis och Sonenshein (2010) menar att en förändring bryter väl inövade handlingsmönster på ett sätt som kräver att individer, grupper eller andra sociala enheter återskapar sina miljöer. Både förändringar och kriser är i sin natur tvetydiga händelser som vanligtvis skapar förvirring för de inblandade och kan också vara hotfull och utlösa känslor av rädsla och ångest. En förändring inom organisationen kan ofta leda till en omställning av identitet hos de anställda, gruppen och organisationen. Denna ovisshet kring hur identiteterna kommer se ut efter förändringen kan leda till motstånd mot förändringsprocessen (Maitlis & Sonenshein, 2010, s.558). Det är intressant att fundera över om en medarbetare med en identitet inom det överordnade könet i en organisation kan vara mindre förändringsbenägen då det finns mer att förlora och att hotet därav upplevs större. Om

man väljer att se jämställdhet som en tårta där mer till andra innebär mindre till mig, vilket jag anser handlar om en okunskap och en rädsla för de okända.

Den interna kommunikation flödar över organisationens gränser och når externa intressenter likaväl som externt riktad kommunikation, såsom reklam, särskilt uppmärksammas av organisationens medarbetare (Falkheimer & Heide, 2018, s.11). Kommunikationsavdelningar arbetar idag integrerande med både den externa och interna strategiska kommunikation, vilket bidrar till en helhetssyn på organisationens kommunikation (Heide m.fl., 2021, s.74). Vidare menar Heide m.fl. (2021) att det är omöjligt att dra en exakt gräns mellan intern och extern kommunikation, det har en stor inverkan på varandra. Medarbetarna är organisationens viktigaste ambassadörer men kan även bli inflytelserika kritiker då de uppfattas som tillförlitliga källor externt. Det är även grundläggande att det finns en överensstämmelse och samstämmighet i det som kommuniceras internt och externt. Steg ett är att se till att den interna målgruppen har förstått och accepterat budskapet innan man försöker övertala en extern målgrupp. Därav är effektiv internkommunikation grundläggande för att skapa ett gott anseende och trovärdighet (Heide m.fl., 2021, s.224).

I Sverige är det många organisationer som inte förstått vikten av att ha en kommunikationschef i högsta ledningen. Kommunikationens status inom en organisation påverkas av ledningens och chefernas syn på och förståelse för kommunikationsfrågor (Grandien & Johansson, 2016, s.339). Litteratur om ledarskap och marknadskommunikation är ofta omodern och presenterar en förenklad syn på kommunikation. Denna syn leder till att resurserna felfördelas och används till att sända, skicka och distribuera information i stället för att skapa förutsättningar för mening och förståelse. Detta håller dock på att förändras och man pratar om det kommunikativa ledarskapet som innefattar en bredare och mer komplex syn på kommunikationens del i ledarskapet (Heide m.fl., 2021, s.12).

Heide m.fl. (2021) menar att immateriella resurser som exempelvis varumärke, medarbetarengagemang och lojalitet är viktiga konkurrensfaktorer. Ovan nämnda immateriella resurser skapas i och genom kommunikation vilket är en uppfattning som fler och fler anser stämma. Det leder till att kommunikationsfrågor får större utrymme inom organisationer än tidigare. Det finns en vinning att göra genom att visa på konkreta siffror och resultat som fungerande kommunikation bidrar till. Det finns dock en risk med att organisationen har ett för stort instrumentellt fokus på att mäta effekter av kommunikation i

ekonomiska termer. Kommunikation har ofta ett indirekt värde som är svårt att mäta och därav behöver vi bredda vårt synsätt på kommunikationens värde för organisationen. Det värde kommunikation bidrar med handlar mycket om att skapa legitimitet, goda relationer, mening och delaktighet (Heide m.fl., 2021, ss.14-15). Dessa kan beskrivas som mjuka värden som i förlängningen bidrar till att skapa förutsättningar för hårda resultat, ett synsätt som jag anser är viktigt att förklara och förankra i ledningen för att undvika ett för stort instrumentellt fokus på att mäta kommunikationens värde. Falkheimer m.fl. (2016) anser att ett grundläggande uppdrag för kommunikationsavdelningarna är att bidra till att engagera medarbetarna och få dem att identifiera sig med organisationen, det vill säga att stärka organisationens identitet. Det uppnås genom att skapa förståelse, tillit och legitimitet. Det är inget som kommunikationsavdelningar kan producera eller bygga upp på egen hand, mellancheferna är de viktigaste kommunikatörerna för sina medarbetare (Falkheimer m.fl., 2016, s.149).

De informella samtalen är en stor del av den interna kommunikationen och informella nätverk finns i alla organisationer. Forskning har visat att organisatoriskt lärande främst sker genom informell kommunikation. Information transporteras, ny kunskap produceras och en gemensam kunskapsbas finns i dessa nätverk. Det är inte ovanligt att ledningsgrupper inte inser vikten av informell kommunikation. En vanlig uppfattning är att personalen inte ska stå i korridoren och prata med varandra, utan snarare vara kvar på sina arbetsplatser och utföra sina uppgifter (Falkheimer & Heide, 2018, ss.95–96). I stället för detta, enligt mig, omoderna synsätt bör informell kommunikation betraktas som en viktig del av strategisk kommunikation. Genom att känna igen fördelarna och styrkorna med informell kommunikation kan det användas som ett effektivt verktyg. Styrkan med informell kommunikation är att den är billig, snabb och dessutom upplevs som tillförlitlig eftersom informationen tas emot från personer i ens informella nätverk (Falkheimer & Heide, 2018, s.96).

3.2 Chefens kommunikativa uppdrag

När det gäller kommunikation i samband med förändring är det vanligt att chefer underskattar mängden information som medarbetarna vill ha och behöver och överskattar mängden information som de tillhandahåller. Det viktigt att chefer själva gestaltar de nya metoder och värderingar som förändringen kräver (Falkheimer & Heide, 2018, s.110). Vidare menar Falkheimer och Heide (2018) att förändringskommunikation är väldigt svårt, men det är

nyckeln till framgång. Kommunikation bör vara frekvent, konsekvent och öppen. Framför allt är det väsentligt att alla inblandade i förändringen förstår att det kommer att ta extremt lång tid att nå önskat resultat (ibid).

Heide m.fl. (2021) menar att chefens kommunikativa uppdrag har förändrats i takt med att ny teknik och digitala medier har skapat möjligheter att sprida och förmedla information på ett enkelt sätt. Det flödar stora mängder information i organisationer och chefer har en viktig uppgift att sälla och sortera informationen. Det kommunikativa uppdraget handlar därför idag framför allt om att sälla, förklara och förädla information samt att skapa förutsättning för dialog. Genom att medarbetarna får hjälp att skilja på viktig och oviktig information minimeras risken för en splittrad verksamhet då chefen säkerställer att alla medarbetare har samma frågor på sina agendor. Vidare behöver chefen förädla och förklara komplexa och tvetydiga budskap gällande exempelvis organisationens mål, vision och strategi. Det är viktigt att chefen tolkar, förklarar och förädlar för att skapa en meningsfull koppling till medarbetarens dagliga arbete. Tätt sammankopplat med detta behöver chefen skapa och upprätthålla dialog. Vilket också är en förutsättning för att lyckas med processer som delegering, delaktighet och lärande (Heide m.fl., 2021, s.128).

I och med detta har det en väsentlig betydelse hur chefen väljer att sälla och sortera information och vilka budskap hen väljer att kommunicera till sina medarbetare. Heide, Johansson och Simonsson (2021) hänvisar till en studie där det genomfördes observationer av regelbundna möten, för att titta på vilken information chefer valde att ta upp. Något som var högst sällsynt var så kallad värderings- och kulturkommunikation. Det innefattar information om organisationens värderingar, etik, syn på personalen etc. Då det ofta innefattar abstrakta och tvetydiga budskap bör möten vara en passande kanal för denna typ av kommunikation. Möten skapar möjligheter för personlig och direkt kommunikation med omedelbar feedback. Vidare finns det tillfälle att läsa av olika signaler såsom kroppsspråk, tonläge och ordval (Heide m.fl., 2021, ss.130–131). Komplexa budskap som värderings- och kulturkommunikation fokuseras ofta till enstaka tillfällen per år vilket resulterar i att det inte blir en integrerad del i det dagliga arbetet i verksamheten (Heide m.fl., 2021, s.131). Med tanke på den gemensamma synen på att jämställdhetsintegrering är en framgångsfaktor för att lyckas med jämställdhet är denna organisatoriska mötesstruktur problematisk.

3.3 Human relations

Elton Mayo och hans kollegor protesterade mot industrins dåliga arbetsförhållande, de såg människan bakom arbetsuppgiften och därav satte de mänskliga relationer i fokus. De lyfte fram att medarbetaren har psykosociala behov och att de sociala relationerna på jobbet spelar en viktig roll för deras produktivitet. Det centrala målet var att lyfta fram människors sociala behov och därigenom öka deras förmåga att samarbeta på jobbet. Medarbetarna fick identitet, stabilitet och tillfredsställelse, vilket gjorde dem mer villiga att samarbeta och bidra för att uppnå organisatoriska mål. Mayos teori om human relations baserades nästan helt på hans egen politiska tolkning av medarbetarmotivation (Bruce & Nyland, 2011, ss.384–385). Mayos konceptualisering av chefer som en naturlig elit, som har förmågan och därmed rätten att styra arbetsplatser är diskutabel. Kritiker har framhållit att fördelning av den privilegierade platsen för kapitalistiskt ägande eller att utöva all ledningskontroll av företaget inte bara plötsligt och naturligt fördelas på just det sättet. Snarare produceras och reproduceras den via diskursiva praktiker (Bruce & Nyland, 2011, s.386).

3.4 Makt

Frågan om makt blir central i diskussionen om jämställdhet. Max Weber menade att makt måste rättfärdigas rationellt med legitimitet. Han studerade hur man kunde göra sin maktposition legitim och på så sätt försvara och berättiga att man befinner sig i en maktposition och att det är bra. Vidare är legitimitet en social konstruktion och skapas av de som följer och inte hen som är i en maktposition. Det skapas inte endast utifrån fakta och rationella beslut utan också utifrån känslor och tankar. Weber riktade sitt fokus på idealtypiska principer som legitimitet kan baseras på. En av dessa är traditionella grunder vilket vilar på en etablerad tro på heligheten i traditioner och vanor. Systemet regleras av en uppsättning traditionella regler och normer, vilket ger individen i maktposition auktoritet och rätten att utöva dominans (Wæraas, 2018, ss.21–22). I detta sammanhang är inte traditioner och gamla vanor något som främjar jämställdhetens utveckling. Jag anser att en stor del av männens legitimitet och överordning i samhället vilar på just dessa traditioner och vanor.

3.5 Värderingsrelaterad kommunikation

Jag har tittat på två tidigare studier som på olika sätt berör interkommunikation av värderingsrelaterade frågor. I den första studien har Wittbom (2009) tittat på hur

ledningssystem fungerar när de är under press att integrera jämställdhet i en kärnverksamhet. I den andra studien har Brunton m.fl. (2015) undersökt interna intressenters uppfattning om organisationens Corporate Social Responsibility (CSR) och hållbarhetskultur för att undersöka och avslöja chefernas inflytande på medarbetarnas uppfattning i dessa frågor. CSR och hållbarhet är precis som jämställdhet något jag valt att kalla värderingsfrågor. Jag menar att det är en betydande skillnad på att kommunicera internt när det gäller exempelvis uppdaterade rutiner för semesteransökningar jämfört med dessa värderingsrelaterade frågor.

3.5.1 Målprocesser och jämställdhet

I Wittboms avhandling har hon hämtat empirin från ett forskningsprojekt där hon genomfört en fallstudie inom två myndigheter. Fältarbetet omfattade intervjuer, observationer av myndighetsinterna möten och deltagande i externa seminarier (Wittbom, 2009, ss.50–51). Hon har tittat på hur ledningssystem fungerar när de är under press att integrera jämställdhet i en kärnverksamhet. Frågan som avhandlas är: hur fungerar målstyrningsprocesser för jämställdhetsintegrering. I denna avhandling omnämns två olika nivåer där makronivå avser den övergripande fältnivån medan mikronivå avser den enskilda organisationen och dess medlemmar (Wittbom, 2009, s.14).

Integrering behöver inte leda till utjämnade maktförhållanden. Problemet med ojämställdhet trots aktiva åtgärder uppkommer när kön behandlas stereotyp och när det är individer i stället för maktrelationer som hamnar i fokus. Diskussion om likhet och olikhet mellan kvinnor och män förs i förhållande till en given manlig norm vilket inte hjälper integreringsstrategin för jämställdhet (Wittbom, 2009, s.44). Vidare skriver hon om motstånd av olika slag som kan uppenbara sig i samband med jämställdhetsarbete. Jämställdhetsintegrering anses vara en framgångsrik metod men det innebär inte att det är en lätt väg att gå. Att möta motstånd i dessa frågor är inte ovanligt och det kan yttra sig på olika sätt, både passivt och aktivt. Ett aktivt motstånd kan exempelvis innebära att framhäva motargument mot jämställdhet eller genom urholkning av arbete som angränsar till detta område. Ett sätt att framföra motargument är att hävda att det inte går att förena med verksamhetsmål. Urholkning kan ske genom att hänvisa till ekonomi och effektivitet och genom detta frånta förändringskraften i initiativen. Ett exempel är att det är en viss grupp människor som ska arbeta med området där de är mer eller mindre vid sidan av organisationens kärnverksamhet. De passiva motstånden kan yttra sig i tystnad eller genom att man skapar jämställdhetsplaner som sedan inte efterlevs

eller får någon uppföljning. En strategi av motstånd kan också vara att hålla de med kompetens inom jämställdhet och genus borta från sammanhang där viktiga beslut fattas (Wittbom, 2009, s.45).

Det är inte ovanligt att mål som passar in i traditionella normer prioriteras före att utveckla jämställdhetsmål. Det finns en utmaning i att integrera ansvaret för jämställdhetsfrågor hos alla i stället för att det ligger hos en specifik arbetsgrupp med experter och ansvariga. När ansvaret för jämställdhetsfrågor integreras i verksamheten och ansvaret läggs på chefer och medarbetare i linjen utan att det följer med några rimliga resurser som stöttar upp blir konsekvensen blir att det som skulle vara allas ansvar blir ingens ansvar (Wittbom, 2009, s.46).

Genom att kombinera institutionellt perspektiv med genusperspektiv har forskaren sökt förståelse för hur målstyrningsprocesser fungerar då det ställs krav från makronivå att jämställdhetsintegrering ska ske på mikronivå. I sin fallstudie har hon kommit fram till att kvinnor ges tillträde i den mansdominerade sektorn, dock sker det ingen förändring av verksamhetens innehåll då de anpassar sig till aktuell norm och kultur för organisationen. Det finns målformuleringar utifrån ett jämställdhetsperspektiv i styrande dokument och tack vare detta är perspektivet närvarande på en mikronivå, men med lös koppling. I vardagliga samtal om jämställdhet gör varje individ ett val att reproducera könsmaktsordningen och normer. Det skulle innebära att segregeringen inte är diskriminerande utan självvald. Dock är det sociala strukturer som styr dessa val, oavsett om det anses självvalt eller inte. Organisationens medvetet vida formuleringar leder till flexibilitet och handlingsutrymme för de som är bäst lämpade att driva frågorna, dock ger det också utrymme för motstånd att ta plats. Jämställdhetsintegrering kräver en tät koppling mellan verksamheten mål och jämställdhetsperspektiv. Något som påverkas negativt av motstånd och underlåtenhet. Dels tystnad som på ett effektivt sätt distanserar jämställdhetsfrågan, dels tidsbristen som gör att andra frågor prioriteras före. Vidare påverkar tidsbristen att medarbetarna inte sätter sig in i frågorna och får då inte den kunskap som krävs för att ta sig an frågorna på ett kompetent sätt. Den grundläggande idén för jämställdhetsintegrering är att jämställdhet ska genomsyra kärnverksamheten. Därav är ett mål att verksamheten ska vara jämställd (Wittbom, 2009, ss.196–197).

Det finns många underliggande faktorer som gör att det skapas under-och överordning, något som sällan är synligt för den som med självklarhet går in i en norm som är icke jämställd. De är desto mer tydligt för någon som inte är kulturellt accepterad. Det är svårt att mäta makt mellan kvinnor och män i konkreta siffror, det går inte att räkna på det och förstå vad maktförhållandena faktiskt betyder och innebär. Det går inte att operationalisera utan handlar om omdöme. Jämställdhet går inte att endast presentera i ekonomiska mått, text och bild behövs för att styra och redovisa jämställdhetsintegreringen framgångsrikt (Wittbom, 2009, s.198).

3.5.2 Corporate Social Responsibility

Organisationer idag inser att det finns ett behov av att arbeta med CSR och en viktig del i det arbetet handlar om att kommunicera det. Fokus för forskning inom området ligger ofta på extern kommunikation med externa intressenter i syfte att utveckla förmågan att uppmärksamma de initiativ som görs. De interna intressenterna undersöks inte lika ofta trots deras väsentliga roll som budbärare för kommunikationen kring organisationens CSR-vision när de interagerar med externa intressenter. Genom en gemensam syn på CSR inom organisationen attraheras bättre medarbetare, moralen påverkas positivt samt motivationen och lojaliteten hos befintliga medarbetare. För att lyckas med initiativ och nå legitimitet inom området måste det kommuniceras internt och säkerställas att dessa aktiviteter är integrerat i organisationskulturen. Vidare behöver den interna kommunikationsstrategin för CSR förklara och förstärka organisationens mission och moral. Initiativen är till stor del beroende av chefers vilja att implementera policys men det är medarbetarna som förväntas översätta visionen till den dagliga verksamheten. En lyckad integrering av dessa initiativ ger substans till organisationens image och rykte och väl genomförd integrering av värderingen i organisationens identitet och kultur med hjälp av medarbetarna är väsentligt för att lyckas (Brunton m.fl., 2015, ss.31–32).

Alla företag i studien var engagerade i ett flertal initiativ inom området som exempelvis att uppmuntra medarbetarna till work-life balance, erbjuda tydliga karriärvägar och flexibla arbetstider. Vidare är CSR och hållbarhetsfrågor tätt sammankopplat med organisationens kultur och identitet. Organisationskultur omfattar de värderingar och antaganden som driver organisationen, vanligtvis manifesterade i beteenden. Kultur ger en avgränsning genom att sätta och upprätthålla gränser och organisationens prioriteringar uttrycks genom gemensamma

värderingar. Organisationskulturen styr och definierar också vad som är normalt för att upprätthålla ordning och förutsägbarhet. Det vill säga att organisationskulturen avgränsar vad som är acceptabelt inom organisationsmiljön (Brunton m.fl., 2015, s.33).

För att få medarbetarnas engagemang krävs det att det sprids kunskap om värderingarna. Det räcker dock inte med att bara informera om de organisatoriska värderingar, de anställda kan välja att motsätta sig dessa eller helt enkelt ignorera dem. Hur ledningen kommunicerar kring de värderingsrelaterade frågorna är viktigt och där räcker det inte med verbal kommunikation. Hur CSR-initiativ uttalas, presenteras och integreras i verksamheten är centralt. För att värderingar ska bli mer än greenwashing¹ behöver organisationer reflektera, utvärdera och kommunicera sin företagsidentitet. En extern intresseorientering är central för en samstämmig syn på den externa identiteten hos medarbetarna. Därigenom finns möjligheten till konstruktiv dialog, som bygger på en rik källa av data om hur medarbetarna uppfattar att de förhåller sig till organisationen (Brunton m.fl., 2015, s.34). Jag anser att det återigen är viktigt med ett helhetsgrepp kring detta och att inte bara fokusera på de externa målgruppernas uppfattning om trovärdigheten i organisationens värderingar och identitet.

Målet med studien var att identifiera huruvida organisationens CSR-kommunikation uppfyllde de interna intressenternas kommunikationsbehov, uppfattades representera en legitim identitet och ansågs vara en integrerad del av organisationens kultur. De använde sig av två kombinerade metoder för att samla in material. Dels semistrukturerade intervjuer med chefer, dels kvantitativt frågeformulär för att fånga medarbetarnas uppfattning (Brunton m.fl., 2015, s.35).

Utan undantag uttryckte cheferna vikten av att kommunicera CSR-initiativ och policys till sina medarbetare, samt att inse behovet av att förbättra sina interna kommunikationsstrategier. Intervjupersonerna fokuserade på hur viktigt det var att de kulturella värderingarna är synkroniserade med hur de arbetar. I nästan alla fall genomförde cheferna medarbetarundersökningar, från kvartalsvis till årsbasis för att hålla sig uppdaterade om

¹ Greenwashing, eller grönmalning, är när en organisation försöker framställa sin vara, tjänst eller sig själv som bättre för miljö och klimat än vad den i själva verket är. Det kan också vara att man använder något som är eller ser ut att vara bra för miljön till att avleda från något negativt. Greenwashing är kort sagt vilseledande kommunikation. (Sveriges Kommunikatörer, 2021)

medarbetarnas uppfattningar. Organisationens identitet lyftes i vissa intervjuer och en förståelse för kopplingen till medarbetarnas stolthet över att arbeta för ett företag som gör saker för samhället, som i sin tur påverkar organisationens rykte positivt. Det fanns en förståelse för vikten att kommunicera dessa initiativ till sina anställda och att betrakta processen som en viktig organisatorisk kommunikationsstrategi, baserat på övertygelsen att CSR är centralt för organisationens kultur och identitet (Brunton m.fl., 2015, ss.36–38).

Ur medarbetarnas perspektiv kunde man utläsa en känsla av maktlöshet. De uttryckte en känsla av brist på uppskattning och att det endast var cheferna som blev sedda, inte medarbetarna som ”gör jobbet”. På samma spår fanns en upplevelse av att man som medarbetare är utbytbar. I kontrast till detta var det ett antal respondenter som kände sig som en del av kulturen, upplevde att organisationen tar hand om sina medarbetare och får dem att känna sig uppskattade. Vissa respondenter efterfrågade mer eftertänksamhet från ledningen innan policys introduceras i verksamheten och en större förståelse för medarbetarnas arbetsbelastning. Vidare menade en respondent att vad ledningen tror händer och vad som faktiskt händer är två olika saker. En frustration över en upplevd uppifrån-och-ned-strategi lyftes i kommentarerna samt en känsla av att det är mer fokus på det externa perspektivet av CSR snarare än ett medarbetarfokus. En mer senior respondent menade att man kommit en lång väg men att det är mycket kvar för organisationen att jobba på inom området (Brunton m.fl., 2015, ss.42–44).

Några av de kvalitativa uppgifterna i studien indikerar att det finns en viss skillnad mellan vad chefer upplever att de kommunicerar och de budskap som anställda upplever att de mottar. Det kan vara resultatet av bristande medvetenhet hos de anställda, men det kan också vara så att generella affärsaktiviteter ibland blir prioriterade framför CSR-aktiviteter (Brunton m.fl., 2015, s.45). Det är uppenbart att kommunikation av CSR behöver vara en tvåvägsprocess om den ska vara effektiv och skapa engagemang. Resultaten illustrerar behovet av att inte bara kommunicera med interna intressenter med hjälp av föredragna strategier, utan också att jobba mot att integrera det i organisationskulturen. Om inte organisatoriska initiativ återspeglas i medarbetarnas attityd är det osannolikt att de påverkar deras beteende (Brunton m.fl., 2015, ss.45–46).

3.6 Mer om motstånd

Amundsdotter presenterar ett forsknings- och utvecklingsarbete som pågått under flera år. Avhandlingens syfte är att besvara den övergripande frågan: Hur kan normer om genus framkallas och förändras? Deltagare i fem regionala nätverksgrupper runt om i Sverige, från såväl privat som offentlig sektor, har arbetat med jämställdhetsprocesser i respektive organisation. Utgångspunkten var att bedriva ett jämställdhetsarbete på genusvetenskaplig grund (Amundsdotter, 2010, ss.11–12).

I Amundsdotters avhandling identifierade deltagarna bland annat att kommunikation, respekt och öppenhet som viktiga ledstjärnor i arbetet med att hantera motstånd. Deltagarna ansåg även att det är viktigt att lyssna på och bemöta de känslor som människor uttrycker (Amundsdotter, 2010, s.83). Amundsdotter menar att motstånd, förnekelse, konflikt och förvirring är nödvändiga steg i ett lyckat förändringsarbete (Amundsdotter, 2010, s.27), och jämställdhet är en fråga som berör oss alla och innefattar starka spänningsfält. Vilket kan skapa förståelse för att motstånd sker. Ett motstånd som framkom och identifierades i studien var bristande kunskap som kopplar an till ett uttalat ointresse, tidsbrist och likgiltighet (Amundsdotter, 2010, ss.194–195).

Flera av deltagarna ansåg att jämställdhetsarbete behöver få ta tid. Amundsdotter uppfattade att många av deltagarna var rädda för att möta motstånd om de normer och föreställningar som finns i organisationen utmanas för mycket. Att jämställdhetsarbete ska drivas i samförstånd och inte får bli obehagligt. Vidare kan konsekvenser som uppstår av jämställdhetsarbete till viss del bli personliga, trots att initiativen har stöd från ledningen (Amundsdotter, 2010, s.199).

Amundsdotters forskningsmaterial visar att det inte räcker att beröra, medvetandegöra, använda teori och modeller, genom handlingar och aktivism, eller med nätverk och organisering. Det är genom att förena dessa delar till en helhet som man möjliggör förändring (Amundsdotter, 2010, s.235).

3.7 Sammanfattning

Kommunikationens status inom en organisation påverkas av ledningens och chefernas syn på och förståelse för kommunikationsfrågor. Det behöver vara tydlighet från högsta ledningen och genom hela organisationen varför inkludering är viktigt och att det är en prioritering som gynnar hela organisationen. Jämställdhet och mångfald bör integreras i styrning och ledning på alla nivåer, integreras i strategier och implementeras genom tydliga åtgärder och genom en inkluderande kultur för att nå effekt.

En förändring bryter väl inövade handlingsmönster på ett sätt som kräver att individer, grupper eller andra sociala enheter återskapar sina miljöer vilket kan väcka obekväma känslor. Denna ovisshet kring hur identiteterna kommer se ut efter förändringen kan leda till motstånd mot förändringsprocessen. Hur vi känner i samband med en förändring påverkar hur vi hanterar och förstår förändringen, vilket blir särskilt relevant i samband med förändring inom värderingsrelaterade frågor där varje individ behöver fundera över och hantera invanda tankemönster och normer. Det viktigt att chefer själva gestaltar de nya metoder och värderingar som förändringen kräver. Det värde kommunikation bidrar med handlar mycket om att skapa legitimitet, goda relationer, mening och delaktighet. Det behöver förklaras och förankras i ledningen för att undvika ett för stort instrumentellt fokus på att mäta kommunikationens värde när det i huvudsak används för att skapa och förvalta mjuka värden i organisationen.

Chefen behöver sälla och sortera information och budskap till sina medarbetare, vilket har en inverkan på vilken kommunikation varje arbetsgrupp får till sig. Komplexa budskap som värderings- och kulturkommunikation är sällsynt förekommande och fokuseras ofta till enstaka tillfällen per år, vilket inte bidrar till integrering i den dagliga verksamheten.

Organisationskulturen avgränsar vad som är acceptabelt inom organisationsmiljön. Vidare är det medarbetarna som förväntas översätta organisationens vision till den dagliga verksamheten och det krävs att det sprids kunskap om värderingarna i organisationen för att skapa engagemang hos medarbetarna.

Jämställdhetsintegrering anses vara en framgångsrik metod men det innebär inte att det är enkelt. Att möta motstånd i dessa frågor är inte ovanligt och det kan yttre sig på olika sätt,

både passivt och aktivt. Dock kan motstånd, förnekelse, konflikt och förvirring betraktas som nödvändiga steg i ett lyckat förändringsarbete. Det är uppenbart att kommunikation av värderingsrelaterade frågor behöver vara en tvåvägsprocess om den ska vara effektiv och skapa engagemang hos medarbetarna. Det finns behov av att inte bara kommunicera med interna intressenter med hjälp av föredragna strategier, utan också att jobba mot att integrera det i organisationskulturen.

Metod

Jag har genomfört en kvalitativ studie i form av semistrukturerade intervjuer. Den semistrukturerade intervjun utgår ifrån ett par förberedda frågor som ställs till alla respondenter och sedan utformas följdfrågor beroende på respondentens svar (Ekström & Johansson, 2019, s. 115). På så sätt säkerställs att jag får alla respondenters syn på samma frågor men utan att tappa flexibiliteten att fånga upp viktiga ämnen under samtalet. En potentiell negativ konsekvens av metoden kombinerat med området för studien är att respondenterna ger svar de tror att jag vill höra och således inte är helt ärlig. Därför har jag utformat en intervjuguide där jag angriper samma område eller tema från olika håll för att aktivt söka respondenternas bakomliggande attityder och tankar. Jag har uppmuntrat dem att tänka fritt och resonera sig fram snarare än att ge faktabaserade svar, och jag har informerat om att deras medverkan är anonym. Genom dessa åtgärder hoppas jag nå de mer abstrakta delarna av den interna kommunikationen kring värderingsrelaterade frågor som kan handla om personliga erfarenheter, känslor, åsikter, attityder, informella ledare och samtalsklimat.

4.1 Urval

Det faktum att organisationen har en mycket bred verksamhet kan ha inverkan på processen för jämställdhetsintegrering. I och med att verksamheten innefattar en mängd olika inriktningar, kompetenser och branscher går det att anta att det är en komplext att driva exempelvis jämställdhetsintegrering övergripande inom organisationen då förutsättningarna skiljer sig åt för olika avdelningar och enheter. Jag har använt mig av ett strategiskt urval där jag medvetet handplockat individer för att få en variation i representation när det gäller faktorer som kön, erfarenhet av ledarroll och enhetens inriktning. Alla respondenter tillhör samma organisation och i deras tjänst ingår det personalansvar för mellan 15–20 medarbetare. Jag har genomfört fyra intervjuer med enhetschefer inom organisationen och gett dem fiktiva namn i studien. Det var ett medvetet val att intervjua fyra chefer inom samma organisation. Målet var att kunna jämföra deras erfarenheter och uppfattningar gentemot varandra och då var det en förutsättning att intervjua chefer från samma organisation då de har samma styrning, riktlinjer osv. En möjlig konsekvens av att intervjua chefer från en och samma organisation är att få likartade svar från alla. Dock var det inte fallet i min studie då andra faktorer såsom gruppernas sammansättning, erfarenhet av ledarroll och enhetens inriktning gjorde att chefernas olika erfarenheter och upplevelser gav en mångfasetterad bild.

4.2 Genomförande

Intervjuerna genomfördes via Teams i syfte att underlätta urvalet då chefer inom organisationen är placerade på olika orter i Sverige. Respondenterna hade sina webbkameror på under intervjun vilket gjorde att jag kunde ta del av deras reaktioner, ansiktsuttryck och kroppsspråk. Intervjuerna pågick ca 1 timme och jag spelade in intervjuerna och transkriberade sedan resultaten. Jag upplever att våra samtal flöt på bra och respondenterna tog sig tid att fundera och resonerade ofta högt vilket bidrog till att jag fick ta del av tankeprocessen som ledde fram till deras svar. Det var svårt att få fram konkreta svar på vissa av mina frågor, exempelvis hur de kommunicerar jämställdhet. Jag anser att jag fick svar på de frågor jag hade utifrån mina frågeställningar och mitt syfte. Som en säkerhet frågade jag alla respondenter om jag fick återkomma ifall det skulle dyka upp några frågetecken eller luckor i materialet. Jag har systematiskt och noggrant gått igenom empirin flera gånger under arbetet med analysen. När jag identifierat ett tema har jag läst materialet igen för att söka fler respondenters syn på det. Vilket inneburit att jag återkommit till materialet vid flera tillfällen med olika glasögon. Det faktum att jag endast intervjuat fyra chefer i organisationen påverkar möjligheten till generalisering, dock har jag inte haft något uttalat generaliseringsanspråk. De framgångsfaktorer och uttryck för motstånd som dessa chefer vittnar om är inte unika även om organisationens oerhört breda verksamhet samt att den är relativt ny är bidragande faktorer till nuläget. Jag har strävat efter att bidra till mer kunskap inom området för internkommunikation kopplat till jämställdhet och andra värderingsrelaterade frågor. I synnerhet då jag identifierat en lucka i forskningen inom det specifika området.

4.3 Respondentgalleri

Arvid är en man med 9 års chefserfarenhet. Han vill uppfattas som tillgänglig, tydlig och någon man kan lita på. Utstråla att det finns en vilja att lösa saker och vara lösningsorienterad gentemot medarbetarna. Han tycker att det svåra med att vara chef är att få alla nöjda, dels på grund av begränsade medel, dels bredden av personligheter.

Bill är en man med 3 års chefserfarenhet. Han tycker det är viktigt att se medarbetarna och ge dem möjligheter att göra ett bra jobb. Genom att ge dem rätt förutsättningar, att förstå vad de ska göra och ha roligt på jobbet kommer medarbetarna leverera väldigt bra. Det svåra med chefsrollen är de hinder som kommer i vägen, han menar att det kan leda till massor av frustration men att det också leder till väldigt mycket tillfredsställelse när man väl löser det.

Cecilia är en kvinna med 25 års chefsfarenhet. Hon menar att man behöver jobba med människor utifrån tron att de kan själva och vill leda sitt eget liv. Hjälpa till att ge perspektiv, skapa utrymme för reflektion och skapa förutsättningar för det som medarbetarna vill göra. Hon vill förmedla tillit, lugn och tilltro. Vidare menar hon att det finns människor som behöver arbeta med sig själv och att det kan bli rätt tufft. Ibland är man inte helt överens med alla och det måste få vara så. Att inte förhandla bort saker för att skydda sitt rykte som chef.

Denise är en kvinna med 1,5 års chefsfarenhet. Hon vill att hennes medarbetare ska uppfatta henne som rättvis och hon tycker det är roligt att se människor växa både som person och i sin kompetens. Det svåraste med att vara chef är att få tid till att bygga en relation till alla medarbetare då alla är väldigt olika.

4.4 Metodreflektion

Organisationen och respondenterna i studien är anonyma vilket var ett medvetet val för att skapa en större trygghet hos cheferna att reflektera fritt utan en känsla av att någon kan få reda på vad som sagts. Jag ville inte riskera att de endast delade med sig av faktabaserade eller tillrättalagda svar, utan ville komma åt mer abstrakta delar som attityder, beteenden och samtalsklimat.

Den förberedda intervjuguiden var ett bra stöd under samtalen men jag insåg snabbt att jag fick skraddarsy upplägget för varje chef då deras erfarenheter, kunskaper och arbetsgrupper skiljer sig så pass mycket åt. Det var viktigt för mig att de fick prata på ett sätt som kändes bekvämt för dem för att få ett flyt i samtalet. Resultatet av det blev att cheferna belyste varje område i olika ordningsföljd, genom sin berättelse och ur sitt perspektiv. Det hade eventuellt varit givande att skicka ut frågorna skriftligt till cheferna i förväg för att ge dem möjlighet att reflektera. Dock var det viktigt för mig att fånga deras spontana tankar och inte tillrättalagda svar, därav var det inte aktuellt. I och med mitt val kan det vara möjligt att cheferna tolkat begrepp och definitioner olika då jag inte säkerställt att de haft en gemensam tolkningsram, eftersom det inte varit viktigt för studiens resultat. Eftersom vi fungerar olika som människor hade det möjligtvis underlättat för vissa chefer att få möjlighet till förberedelse och research innan intervjuerna. Det optimala hade varit att genomföra deltagande observationer för att på riktigt förstå deras team och den interna kommunikationen om värderingsrelaterade frågor

samt ta del av interaktion och diskussion i respektive grupp. Det var dock inte genomförbart inom ramen för denna studie.

Analys

Genom min intervjuguide ställde jag frågor utifrån fem olika teman: organisation, hur den interna kommunikationen genomförs, stöd, samtalsklimat och motstånd. Jag upptäckte under arbetet med min analys att områdena krockar in i varandra i flera olika delar och från flera olika håll. Ett exempel på detta är att samtalsklimatet i teamet påverkar chefens möjlighet att driva dialog och hur hen väljer att kommunicera med sina medarbetare. Vilket i sin tur kan ge uttryck för motstånd genom ointresse eller tystnad hos medarbetarna vilket påverkar hur chefen väljer att kommunicera. Ett annat exempel är de informella ledare som alla chefer upplever att det finns i deras team som har inverkan både på samtalsklimatet och eventuellt motstånd. Jag presenterar min analys enligt ovan nämnda teman men de är inte vattentätt skilda från varandra.

5.1 Organisation och integrering

Chefernas upplevelser kring organisationens övergripande arbete med jämställdhet och hur prioriterad frågan är skiljer sig åt. Cecilia upplever inte att jämställdhet eller inkludering varit prioriterat i organisationen från koncernnivå. Vidare menar hon att organisationen är helt ny och därför är det väldigt många saker som behöver landa på plats vilket är en bidragande faktor. Bill anser att jämställdhet finns på papperet, men att det finns mycket kvar att göra. Arvid och Denise hänvisar till medarbetarundersökningar som genomförs två gånger om år där frågan om diskriminering kommer upp utifrån fler diskrimineringsgrunder. Denise berättar att hon får många frågor av sina medarbetare om definitionen av exempelvis jämställdhet och diskriminering i samband med att hon presenterar resultaten från medarbetarundersökningen. Gruppen fastnar i diskussioner om vad som egentligen efterfrågas i frågeformuleringarna. Arvid upplever att organisationen jobbar med jämställdhet utifrån medarbetarundersökningar och vid lönerevision, det är de aktiviteter som han har sett. Enligt Heide m.fl. (2021) fokuseras ofta komplexa budskap som värderings- och kulturkommunikation till enstaka tillfällen per år vilket resulterar i att det inte blir en integrerad del i det dagliga arbetet i verksamheten. Det är dessa enstaka tillfällen som Arvid och Denise hänvisar till när jag frågar om jämställdhet är prioriterat i organisationen. Bill och Cecilia har kommit längre med integrering i det dagliga arbetet i sina team och berättar om återkommande samtal och diskussioner i gruppen.

Enligt Brunton m.fl. (2015) är det medarbetarna som förväntas översätta organisationens vision till den dagliga verksamheten. Bill säger att tack vare att det finns några i teamet som är väldigt duktiga och har jobbat mycket med jämställdhetsarbete och mångfaldsarbetet externt, har diskussionerna kommit in i gruppen. Det är inte på grund av att han som chef har sagt att gruppen ska prata om jämställdhet. Han menar även att arbetsuppgifterna och enhetens inriktning påverkar. Han anser att de har ett brett perspektiv på frågorna de arbetar med och att inkludering och synliggörande har stor betydelse. Det finns utvecklingspotential att bli ännu bättre men han menar att det finns där.

Denise menar att alla behöver vara medvetna och att hjälpas åt, se till ingen blir kränkt eller till och med reagera om man upplever att någon annan blir kränkt. Då sätts en nivå att det här är inte acceptabelt. Exempelvis organisationens vision när det kommer till jämställdhet. Cecilia pratar om sin egen och gruppens bakgrund och kunskap inom området och att de har arbetat väldigt mycket med inkluderingsfrågor och diskrimineringsgrunder genom åren.

”Tittar man på de anställda som finns i min enhet är de extremt värdegrundsdrivna och inkludering är en självklarhet” – Cecilia

Vidare menar hon att det är långt ifrån alla i organisationen som är så. Det finns många som inte alls har dessa värderingar utan snarare tvärtom. Cecilia anser att de behöver jobba väldigt hårt med det för att kunna vara en del av den här organisationen, om det är det syftedrivna och inkluderande förhållningssättet som ska gälla. Cecilia menar att det börjar innan kommunikation, med ett krav när man blir anställd i organisationen. Du ska främja mångfald och arbeta inkluderande. Sedan är det upp till varje chef att visa vart det skåpet ska stå och vara väldigt tydlig med förväntningar och när människor inte levererar på det. Att våga säga till om någon kränker någon annan i en grupp, att ta ställning. Det kräver mod och en snabbhet i situationen och det krävs träning för att kunna vara snabb i det. Det är ett helt förhållningssätt, inte bara kommunikation. Genom att hon arbetar utifrån detta förhållningssätt blir kommunikationen sömlöst integrerat i hennes team.

Enligt Wittbom (2009) kräver jämställdhetsintegrering en tät koppling mellan verksamhetens mål och jämställdhetsperspektiv. Något som påverkas negativt av tidsbristen som gör att andra frågor prioriteras före. Tidsbristen påverkar även medarbetarna då de inte sätter sig in i frågorna och får då inte den kunskap som krävs för att ta sig an frågorna på ett kompetent sätt.

Det är endast Denise som på ett tydligt sätt lyfter tidsbristen som en påverkansfaktor för på vilket sätt hon kommunicerar kring jämställdhet och andra värderingsrelaterade frågor. Arvid pratar om tidsåtkomsten och beskriver värderingsrelaterade frågor som ett rörligt mål som är mer diskussionsbaserat och fluffigt.

Wittbom (2009) anser att organisationens medvetet vida strategiska formuleringar leder till flexibilitet och handlingsutrymme för de som är bäst lämpade att driva frågorna, dock ger det också utrymme för motstånd att ta plats. Cecilia menar att hennes team kan hjälpa till att sprida inkluderingsperspektivet, dock betonar hon att de inte kan driva en kamp för organisationen då det är en för svår organisation att påverka på det sättet. Hon menar att förutsättning för att lyckas är ett modigt ledarskap från toppen och genom alla chefsled ner i organisationen. Att de experter som finns i organisationen, bland annat inom hennes enhet, får vara med och engagera sig men då behöver de vara välkomna och uppskattade från ledningen.

”I den förändringsresa som organisationen är inne i, känns det inte vettigt eller logiskt att skicka in kollegor i något som faktiskt kan vara rätt hårt och exkluderande” – Cecilia

Wittbom (2009) anser att en ojämförbar situation inte är lika tydlig för den som är överordnad men desto mer tydlig för den som inte är kulturellt accepterad. Denise och hennes team har diskuterat och kommit fram till att de är en väldigt homogen grupp. Vidare har Denise funderat på hur gruppen skulle reagera om hon anställde någon som bröt den tydliga norm som råder. Exempelvis en man som bär kippa eller en kvinna som bär hijab på jobbet. Hon hoppas och tror att teamet skulle ställa nyfikna frågor samt vara inkluderande och öppna, men hon menar att det är svårt att veta eftersom de inte ställts inför en normbrytande situation. Därav är det inte säkert att gruppen och en potentiell ny och normbrytande individ skulle uppfatta situationen på samma sätt, även om gruppen skulle anse att de varit inkluderande. Arvid reflekterar också kring gruppens uppbyggnad. Medarbetarna i hans team är i blandade åldrar, har olika etniciteter och det är en jämn fördelning mellan kvinnor och män. Vilket han anser borde bidra till att det skulle vara lättare att ha diskussion kring värderingsrelaterade frågor. Jämfört med om det bara vore en grupp med ”vita medelålders padel-snobbar”.

5.2 Hur kommuniceras jämställdhet internt

Alla chefer föredrar muntlig kommunikation när det gäller värderingsrelaterade frågor. Heide m.fl. (2021) menar att möten skapar möjligheter för personlig och direkt kommunikation med

omedelbar feedback. Det finns även tillfälle att uppfatta signaler som kroppsspråk, tonläge och ordval. Denise föredrar muntlig kommunikation via det fysiska mötet. Hon upplever att hennes arbetsbelastning påverkar möjligheten till detta då hon inte har så mycket tid som hon önskar att känna av hur medarbetarna har det och hur det går. Hennes önskescenario vore att arbeta fram en mer långsiktig plan och göra djupdykningar på olika teman inom värderingsrelaterade frågor. Det är lika många kvinnor och män samt en spridning i åldrar i hennes team. Något som Denise menar är en förutsättning för att hålla dialogen levande.

Det finns ett stort spann gällande hur ofta jämställdhet kommuniceras av respektive chef. I vissa team sker det sällan och i huvudsak i samband med tydliga organisatoriska processer, såsom lönerevision eller medarbetarundersökning, vilket leder till att det kommuniceras på ett för situationen givet sätt. I andra team sker det så pass ofta, och är sömlöst integrerat i verksamheten, att det är svårt att sätta fingret på i vilket format det sker. Heide m.fl. (2021) menar att är viktigt att chefen tolkar, förklarar och förädlar information för att skapa en meningsfull koppling till medarbetarens dagliga arbete. Likaväl som chefer behöver säkerställa att alla medarbetare har samma frågor på sina agendor, behöver organisationen säkerställa att alla chefer har samma frågor på sina agendor. Då minimeras risken för en splittrad verksamhet och varierande resultat inom området. Till viss del på grund av enhetens inriktning finns det i vissa team en stark naturlig och meningsfull koppling mellan jämställdhet och medarbetarens vardag, medan andra chefer har ett större behov av att lyckas tolka, förklara och förädla information i sitt team. Tätt sammankopplat med detta behöver chefen även skapa och upprätthålla dialog vilket jag kommer belysa ytterligare senare i analysen.

Falkheimer m.fl. (2016) anser att ett grundläggande uppdrag för kommunikationsavdelningarna är att bidra till att engagera medarbetarna och få dem att identifiera sig med organisationen och i det arbetet är mellancheferna en viktig kommunikatör. Engagemanget för jämställdhet, inkludering och mångfald är stort framför allt i Bill och Cecilias respektive team vilket eventuellt kan förklaras genom deras eget engagemang och intresse för frågorna. Brunton m.fl. (2015) menar att det krävs att det sprids kunskap om värderingarna i organisationen för att skapa engagemang hos medarbetarna. Det räcker inte med att bara informera om de organisatoriska värderingarna, de anställda kan då välja att motsätta sig dessa eller helt enkelt ignorera dem. Vilket då blir ett typ av motstånd som behöver hanteras. Arvid menar han att det tar längre tid att kommunicera kring

jämställdhet och andra värderingsrelaterade frågor för det behövs mer engagemang än att skicka ut information via ett mejl eller ta det som en punkt på ett möte. Det krävs en mental omställning hos både honom och de som ska delta.

”Man går från ett mindset till ett annat. Från att stå i verksamheten till att prata känslor”
– Arvid

Enligt Heide m.fl. (2021) behöver chefen sälla och sortera information och budskap att kommunicera till medarbetarna. Bill menar att när han ska kommunicera om värderingsrelaterade frågor är han extra tydlig med att det är viktigt och varför, han lämnar inte till varje persons uppfattning om det är viktigt eller inte. Han anser att frågorna ska problematiseras oavsett vad de pratar om och att några i gruppen kommer göra det men han väljer att medvetet styra budskapet och tolkningen i just dessa frågor. Jämställdhet är precis som många andra frågor någonting gruppen kommer ha en diskussion om. Arvid anser att det behöver vara väl förberett med en väldigt tydlig agenda när man ska arbeta med värderingsrelaterade frågor. Han sällar och sorterar det som ska kommuniceras.

”Inte bara klafsa runt i det, det blir bara kladdigt ” – Arvid

När Arvid presenterar resultaten för medarbetarundersökningen muntligt brukar det vara lite tyst när det kommer till punkten om diskriminering. Han berättar om en situation där en medarbetare kände sig diskriminerad, eller ”stereotypiserad”, av en person utanför teamet. Medarbetaren hörde av sig till honom direkt när det hade hänt och berättade om situationen. Först via mejl och sedan pratade de om det dagen efter. Det var ett aktivt val av Arvid att muntligt föra dialog med medarbetaren i stället för att fortsätta konversationen via mejl. När Arvid hörde om situationen tänkte han att det inte var riktat så egentligen, men förstod att man kunde ta åt sig om man ville. Han frågade om hon ville att han skulle göra något men hon kontaktade personen själv innan han hann göra något av det, och nu jobbar de jättebra ihop. När Arvid reflekterar över situationen kommer han fram till att det hade varit illa om någon inte hade vågat ta upp en sådan sak. Han var inte rädd att ta det vidare och det var inte medarbetaren heller.

Cecilia anser att organisationens kommunikation på intranätet behöver bli mycket mer öppen och inkluderande. Hon pratar om tonen i kommunikationen, öppenheten och inbjudan till

dialog, att våga säga att man inte har full kontroll, att man testar sig fram och hjälpas åt att utvecklas. Att kommunicera internt om jämställdhet och andra värderingsrelaterade frågor är kopplat till förändring, kanske framför allt för vissa medarbetare som inte är van att utmanas i sina normer och åsikter. Falkheimer och Heide (2018) menar att kommunikation kopplat till förändring bör vara frekvent, konsekvent och öppen. Framför allt är det väsentligt att alla inblandade i förändringen förstår att det kommer att ta extremt lång tid att nå önskat resultat.

”Sen tror jag också att det är det här att man får diskutera saker öppet. Den tillåtande, öppna diskussionen och att ledningen ser värdet av det. Att inte vara livrädd för att bli ifrågasatt av alla supersmarta människor som hittar alla fel eller vad det nu kan vara” –
Cecilia

Enligt Heide m.fl. (2021) tolkas innehållet i kommunikationen med påverkan av individens förkunskaper, tidigare erfarenheter, värderingar, attityder, status och perspektiv. Utifrån min empiri anser jag att de olika grupperna skiljer sig åt i ovan nämnda faktorer, framför allt när det kommer till förkunskaper och erfarenheter. Det påverkar hur det som kommuniceras från chefen tas emot av medarbetarna, vilket även påverkar hur chefen väljer att kommunicera med sina medarbetare. Det kan exempelvis förstärka en ängslighet att lyfta dialoger om värderingsrelaterade frågor i teamet, då tidigare erfarenheter påverkar. Likaväl som det kan vara en kraft om de tidigare erfarenheterna är positiva. Alla chefer visar på en medvetenhet kring hur deras medarbetare och team fungerar vilket är en viktig nyckel, det finns ett mottagarfokus. Det behöver finnas en förståelse för spannet av individer inom teamet och organisationen vilket i sin tur ställer krav på att anpassa kommunikationen till mottagaren. Ett exempel på detta är att Bill väljer att förtydliga för medarbetarna i kommunikationen att det är viktigt och varför, för att medvetet styra tolkningen av innehållet. Samt att Bill väljer att ha en tydlig agenda för dialogen.

5.3 Stöd och förutsättningar

Cheferna har olika uppfattningar om de stöd och förutsättningar som finns för att lyckas med den interna kommunikationen kring värderingsrelaterade frågor och jämställdhetsintegrering. Cecilia upplever att hon har de stöd och förutsättningar hon behöver för att arbeta med jämställdhetsintegrering. Vidare menar hon att det är på grund av sin egen erfarenhet och de kollegor hon har, inte på grund av ett stöd från HR då hon upplever att de inte är på bollen.

”När man ska jobba på det här sättet får man utgå från att de kollegor man jobbar med är vuxna människor som får ta ansvar för sig själva. Både för sitt eget uttryck, vart man vill i karriären och hur man behandlar andra människor. Om det är grundförutsättning och att det är väldigt tydligt vilka värderingar som gäller, då behöver man som chef våga börja jobba med de frågorna och våga göra fel” – Cecilia

Cecilia anser att hon själv står väldigt mycket i normens öga och att det kan innebära att man kan kränka någon utan att förstå att man gör det. Det behöver finnas en tillit att här får jag göra fel, men vi behöver säga till varandra när vi gör det för att ha möjlighet att lära sig. Hon nämner mod, att våga bjuda in till samtal, våga ha de jobbiga diskussionerna. Hon betonar att det kräver träning och att det finns mycket att lära hela tiden. I sin avhandling identifierade Amundsdotter (2010) att många av deltagarna var rädda för att möta motstånd om de normer och föreställningar som fanns i organisationen utmanades för mycket. Att jämställdhetsarbete ska drivas i samförstånd och inte får bli obehagligt. Det mod och den tillit som Cecilia pratar om är central för att framgångsrikt driva jämställdhetsarbete och undvika ängslighet och rädsla för att vara en obekväm person.

”Det finns så himla mycket verktyg och systematiskt arbetsmiljöarbete och hit å dit, hej å hå. Men i mångt och mycket handlar det också om att som chef känna sig själv och förstå att man måste bygga mod i gruppen. Tillit i gruppen” – Cecilia

Denise upplever inte att hon har de förutsättningar hon behöver och tycker det vore skönt om det fanns någon att bolla tankar och resonera med. Hon gör det med sin chef till viss del men upplever att bådadas arbetsbelastning påverkar dialogens tillgänglighet. Vidare menar hon att arbetet med att synliggöra sina och medarbetarnas värderingar tar tid. Något som deltagarna i Amundsdotter (2010) studie också upplevde. Enligt Wittbom (2009) kan tidsbrist leda till att andra frågor prioriteras före och att medarbetarna inte sätter sig in i frågorna. Därav är tid en förutsättning.

”Det är mer ett långsamt arbete där man hela tiden måste hålla det levande. Det behöver finnas tid för reflektion, tid att uppmärksamma även de dagliga tillkortakommandena för att det ska sjunka in. Det är det jag upplever, det finns ingen sådan tid nu” – Denise

Arvid kan tänka sig att det är många chefer som tycker det är jättejobbigt att prata om värderingsrelaterade frågor. Det är mer komplext och att risken är att stöta sig med någon

genom att få den andra att känna ”Ni är så himla duktiga och bildade”. Vidare menar han att det man säger kan vara att någon är sämre än någon annan. Genom att inte hålla med om en värdering så kritiserar du den. Han tycker att ämnet är väldigt komplext och vet inte hur han skulle hantera att diskutera ämnet

” Man kan ju göra som jag har gjort, ta upp resultaten och fiska lite så att säga. Men att hålla det för 15 andra, då är man ute på hal is. Det kan bli fel också. Då behöver någon göra det som kan det här, eller så behöver man få väldigt mycket utbildning själv” –
Arvid

Arvid tror att det vore bättre om någon annan höll i exempelvis en aktivitet för att väcka tankarna hos gruppen och att han kunde vara med som deltagare. Det som känns osäkert är att man kommer in på människors värderingar, kulturer och hur de är uppfostrade. Vidare menar han att det finns mycket som ligger bakom var en person befinner sig på skalan och vad som är rätt eller fel. Det kan sprida mycket oro och kanske även fördömanden vilket kan vara befogat, men han menar att då gäller det att veta vad man gör då det inte får misstolkas eller bli fel. Han anser att någon som kan det här bör hålla i det, eller att han som chef får mycket utbildning i det. Arvid tror att det inte är ovanligt att människor blir provocerade medan andra känner att det är deras hemmaarena. Enligt Statens offentliga utredning (2014:16) kan en onyanserad och ensidig bild av mannen förmedlas i samband med jämställdhetsfrågor. Vilket kan leda till att vissa män och kvinnor inte kan relatera till området eller identifiera sig med innehållet. En konsekvens av det kan bli att människor inte vill engagera sig eller tar avstånd. Det är ett exempel på att det finns en befogad oro att inte besitta tillräckligt med kunskap inom området och att resultatet blir misstolkningar vilken i sin tur kan leda till motstånd.

Bill upplever att det finns bra stöd för att kommunicera och arbeta med värderingsrelaterade frågor, om man aktivt letar upp det. Han ser också att medarbetarna är ett stöd, de är en liten grupp som tittar på det tillsammans och han tycker det är positivt att engagera gruppen. Kunskapen hos medarbetarna och att organisationen på olika sätt uttryckt att det är viktigt, är en bra grund att ta sats ifrån. Vidare upplever han att det finns stöd att få genom HR när det behövs. Genom att prata om jämställdhet och andra värderingsrelaterade frågor konsekvent och återkommenade tror han att man tar bort ängsligheten runt ämnet.

”För det handlar inte om att skriva någon på näsan eller säga att du tänker fel och du är dum. Det handlar om att komma åt perspektiv som kan göra oss bättre. Har vi det återkommande tror jag att man kan sänka trösklarna lite att ha de diskussionerna” – Bill

Bill och Cecilia har lyckats integrera jämställdhet i sin verksamhet och båda belyser medarbetarnas nyckelroll i det. De ser också sin egen kunskap och erfarenhet samt enhetens inriktning och arbetsuppgifter som bidragande framgångsfaktorer. Cecilia anser att det är hennes och teamets erfarenhet som gör att hon känner att hon har de förutsättningar och stöd hon behöver, inte att det kommer från HR. Bill tycker att han har de förutsättningar och stöd som han behöver och att organisationen uttryckt att det är viktigt med jämställdhet, inkludering och mångfald är en stabil grund att ta sats ifrån. Arvid och Denise pratar mer om konkreta aktiviteter som kopplar till jämställdhet, såsom medarbetarundersökningar och lönerevisioner. Jämställdhetsperspektivet finns inte naturligt integrerat i vardagen på samma sätt i deras team, något som Denise upplever att covid-19 har påverkat då de inte setts och umgått i gruppen på lång tid. Arvid och Denise tycker att det är svårt att kommunicera jämställdhet och upplever på olika sätt att de inte har förutsättningar eller stöd att genomföra kommunikation och dialog kring värderingsrelaterade frågor. Det stöd som efterfrågas är kunskap och stöttning från någon annan, antingen i form av utbildning, dialog eller i själva genomförandet.

5.4 Samtalsklimat

Alla chefer upplever att det är bra samtalsklimat i respektive team. När det gäller samtalsklimatet i organisationen vittnar flera av cheferna om att det skiljer sig från samtalsklimatet i teamet. Denise menar att arbetsbelastningen och stressnivån har inverkan på samtalsklimatet i organisationen. De flesta är pressade att göra ett bra jobb och den höga stressnivån påverkar förmågan att känna in och känna av sin omgivning.

Cecilia tycker att det viktigaste är att det är högt i tak och att man kan prata om saker inom gruppen och hon upplever en jättestor skillnad mellan teamet och organisationen. Hon pratar om att det finns en mer humanistisk ingång i hennes team och även i angränsande team i organisationen jämfört med i andra delar av organisationen. Denise upplever att samtalsklimatet blivit något sämre under covid-19 då medarbetare inte känt sig sedd och hörd och det har även varit mer konflikter inom teamet. Bill upplever en högre medvetenhet och mognad i sitt team kring varför värderingsrelaterade frågor är viktiga, jämfört med i

organisationen. Det är högt i tak och gruppen problematiserar och har diskussioner. I Arvids team pratar man hellre om lättsamma samtalsämnen där det finns mindre risk för meningsskiljaktigheter.

Enligt Brunton m.fl. (2015) avgränsar organisationskulturen vad som är acceptabelt inom organisationsmiljön. Bill och Cecilia har en tydlig avgränsning i sina team och de tror att det vore svårt eller omöjligt att rekrytera en person som inte delar gruppens åsikt och engagemang för jämställdhet, inkludering och normkritik. I deras respektive team är normen att engagera sig och besitta kunskap inom området. Bill menar att alla medarbetare inte behöver vara den som driver frågan, men det behöver finnas en förståelse för att det är väldigt viktiga frågor för teamet och att det är diskussioner som pågår.

Enligt Heide m.fl. (2021) behöver chefen skapa och upprätthålla dialog. Något som är en förutsättning för att lyckas med processer som delegering, delaktighet och lärande. Cheferna har olika erfarenheter och upplevelser kring att skapa dialog om jämställdhet och andra värderingsrelaterade frågor. Bill ser dialogen som en viktig del i lärandet sinsemellan. Det finns olika expertiser och ingångar på ämnet och genom att diskutera och ta del av andras perspektiv brukar det bli bättre. Cecilia upplever inte att det är svårt att skapa dialog i de sammanhang där hon har möjlighet att driva dialog kring värderingsrelaterade frågor. Denise tycker det är svårt att skapa dialog och att arbeta vidare med det konkreta. Individerna i hennes team är analytiskt lagda och vill ha kunskapsbaserad information för att kunna diskutera det.

” Man är inte speciellt nöjd med att bara sitta och tycka, man känner att då kommer vi ingenstans.” – Denise

Arvid upplever att det är svårt att få i gång en diskussion för att det bygger på att någon blottar sig. När man diskuterar exempelvis interna system har alla en gemensam fiende och problemet är mer konkret. Att dela med sig av upplevelser och känslor kring diskriminering blir känsligare. Han har försökt lyfta upp det för dialog men upplever att det är svårt. Vidare menar han att det är ett medvetet val alla har gjort på arbetsplatsen. De pratar om helgen, semestern och hur jobbigt det har varit med covid-19. I stället för att diskutera ämnen där det kan finnas meningsskiljaktigheter och vara avslöjande för människors värderingar.

”Vi håller en distans, hit men inte längre. Det kan ju vara sunt på så sätt att det kan bli en jävla stämning. Man ska fungera att jobba ihop. Vi är ju inte där för att diskutera jämställdhet, vi är ju där för att jobba” – Arvid

Enligt Mayo har medarbetarna psykosociala behov och de sociala relationerna på jobbet har inverkan på deras produktivitet. Genom att lyfta fram människors sociala behov ökar deras förmåga att samarbeta på jobbet (Bruce & Nyland, 2011, ss.384–385). Detta synsätt blir en intressant motpol till resonemanget ”Vi bör jobba i stället för att diskutera värderingsrelaterade frågor”. Det blir en fråga om antingen eller och det finns inte en förståelse för att det psykosociala har en positiv inverkan på gruppens samarbetsförmåga och produktivitet. Dock kan en eventuell konflikt även påverka de sociala relationerna negativt och således påverka samma faktorer negativt.

Utifrån de arbetsuppgifter och områden som Bill och hans team arbetar inom menar han att jämställdhetsperspektivet på ett naturligt sätt blir närvarande i deras vardag. Gruppen har ett intresse för området så det dyker även upp i informella sammanhang, exempelvis i lunchrummet. Det kan uttryckas mer explicit i möten också. På veckomöten har de en punkt på agendan där man delar med sig av en hållbarhetsspaning från veckan. Där kan jämställdhet komma upp som ett perspektiv när någon vill synliggöra något och sedan har gruppen en kort diskussion om det.

Denise har problem med att vissa seniora medarbetare i teamet har svårt att uppskatta och släppa in yngre, mer energifyllda och entusiastiska kollegor. Det finns medarbetare som jobbat väldigt länge inom ett område och är välkänd, då anser man att man kan och vet bäst. Dessa medarbetare blir informella ledare i teamet och hon anser att hon får brottas en del med dem.

” Jag tror att mycket av den här vad ska man säga, aviga inställningen till allt nytt, det är nog för att man inte själv har valt att jobba i den här organisationen, man har hamnat i den. Som nyanställd, där gör du ett aktivt val. Du väger på något sätt fördelar och nackdelar, möjligheter och utmaningar. Sedan bestämmer du dig för att nu satsar jag på det här och då är man klart mer positivt inställd. Även då till att prata jämställdhet. Det färgar allt ” – Denise

Denise vill skapa en arbetsmiljö där alla i teamet är bekväm att spinna vidare på ämnen relaterat till jämställdhet som kommer upp i vardagen.

5.5 Motstånd

Heide m.fl. (2021) betonar att vi inte ska underskatta känslornas betydelse vid förändring. Det är sammanlänkat med hur vi hanterar och förstår förändringen, även andra människors uttryckta känslor betydelse för vår egen process då det färgar vår upplevelse. Alla chefer anser att respektive team har informella ledare som mer eller mindre påverkar gruppen. Både chefens uttryckta känslor och de informella ledarnas uttryckta känslor har en central betydelse för jämställdhetsintegreringens framgång i teamet. När det är tydliga och uteslutande positiva känslor kring ämnet, som i Bill och Cecilias team, blir det inget motstånd att hantera vare sig passivt eller aktivt.

Legitimitet kopplat till makt är en social konstruktion som skapas av de som följer och inte hen som är i en maktposition. Det skapas inte endast utifrån fakta och rationella beslut utan också utifrån känslor och tankar. Det regleras av en uppsättning traditionella regler och normer, vilket ger individen i maktposition auktoritet och rätten att utöva dominans (Wæraas, 2018, ss.21–22). Denise behöver arbeta aktivt med att hantera sina informella ledare och hon är väl medveten om hur deras beteende påverkar gruppen. Deras position i gruppen vilar på deras erfarenhet och expertis och de förväntar sig att bli behandlad med vissa privilegier utifrån detta. De förväntar sig att bli tillfrågade, involverade och har en ovilja att delegera. Det finns inte några problem med dessa informella ledare kopplat till just jämställdhet utan snarare ålder som är en annan diskrimineringsgrund. Denise skulle vilja jobba med teamet så att seniora kollegor blev bättre på att respektera de yngre medarbetarna. Hon har inte upplevt något aktivt motstånd gentemot jämställdhet vare sig i sitt team eller i andra delar av organisationen. När hon frågar medarbetarna om det finns könsdiskriminering säger de att det inte finns några problem, dock menar hon att medarbetare då främst tänker på stora överträdelser och inte på det dagliga beteendet. Vilket kan betraktas som ett uttryck för okunskap, att det endast skulle vara grova företeelser som påverkar jämställdheten. Det finns inte insikt i området som helhet och de beteenden som påverkar jämställdheten negativt eller positivt.

Falkheimer och Heide (2018) menar att en vanlig uppfattning från ledning och chefer är att personalen inte ska stå i korridoren och prata med varandra, utan snarare vara kvar på sina arbetsplatser och utföra sina uppgifter. Jag anser att det är samma mentalitet som Arvid vittnar om att han möter genom de kommentarer han kan få från medarbetare som anser att det är bättre att fokusera på det de ska jobba med, konkreta arbetsuppgifter, än att sitta ner och diskutera jämställdhet och andra värderingsrelaterade frågor. En uppfattning om att det endast är konkreta arbetsuppgifter som är riktigt arbete. Detta blir en form av passivt motstånd då det kan vara ett uttryck för ett ointresse eller att det inte anses lika viktigt som kärnverksamheten i enlighet med det Wittbom (2009) nämner om motstånd. Av min studie kan jag utläsa framför allt två typer av motstånd, ointresse samt brist på kunskap.

Varken Bill eller Cecilia har upplevt något aktivt motstånd från någon medarbetare i respektive team. Däremot vittnar de om motstånd i andra sammanhang i organisationen. Bill berättar om liknande kommentarer som Arvid, att man vill prata om det man gör på riktigt. Vidare beskriver Bill att det nog finns en ängslighet och rädsla kring att ta i värderingsrelaterade frågor.

”Om man pratar värderingar då får man gå till sig själv och känna efter och fundera på sin egen världsbild. Det är en lite hetare potatis att ta i” – Bill

Cecilia menar att det tog ett tag för vissa i teamet att koppla in sig och förstå hela området då de inte hade jobbat lika tydligt med det innan hon blev chef för teamet. Med andra kollegor inom organisationen har hon upplevt ett mer aktivt motstånd, speciellt från män som inte ser att de står mitt i normens öga och tycker att alla andra är ganska lättkränkta. Hon anser att det inte sker så ofta men berättar om ett sammanhang för chefer nyligen där en person ställer sig upp inför alla och säger att hen tycker att det är många som är lättkränkta. Hon beskriver situationen som absurd. Cecilia anser att det är många män som inte ser sin privilegierade position, som inte främjar inkludering i möten eller workshops utan kommer in och tar hela utrymmet.

”Det är sjukt svårt när man står mitt i normens öga där det blåser väldigt lite. Och alla andra cirkulerar i hög hastighet runt omkring för att man inte passar in i det som är i mitten” – Cecilia

Maitlis och Sonenshein (2010) menar att en förändring bryter väl inövade handlingsmönster på ett sätt som kräver att individer, grupper eller andra sociala enheter återskapar sina miljöer vilket kan väcka obekväma känslor. Denna ovisshet kring hur identiteterna kommer se ut efter förändringen kan leda till motstånd mot förändringsprocessen. Jag kan tänka mig att medarbetare kan uppleva jämställdhetsintegrering som en förändring och känna en ovisshet kring hur identiteterna kommer se ut efteråt. Flera av cheferna har vittnat om motstånd inom organisationen även om det inte varit i det egna teamet, ett motstånd som eventuellt bottnar i ovisshet och rädsla. Inom denna studie har fokus varit på hur motståndet kan yttra sig men det vore intressant att titta närmare på individerna bakom det för att se vilka orsaker som ligger till grund för beteendet och hur de själva motiverar det.

Slutdiskussion

Min första frågeställning handlade om vilket sätt chefer kommunicerar jämställdhet internt. Här visar min analys att alla chefer föredrar att kommunicera muntligt med medarbetarna. Min andra frågeställningar handlade om hur samtalsklimatet och gruppen påverkar den interna kommunikationen om jämställdhet. Där visar min analys att det har stor inverkan. Alla chefer anser att individerna i gruppen har betydelse. Där det finns ett naturligt samhällsintresse och/eller att medarbetarens arbetsuppgifter har en naturlig koppling till jämställdhet och andra värderingsrelaterade frågor är det enklare att nå fram och skapa dialog. Min tredje frågeställning handlade om på vilket sätt motstånd till jämställdhetsintegrering yttrar sig. Ett återkommande motstånd som cheferna uppmärksammat, inte alltid i det egna teamet men i andra sammanhang i organisationen, är att medarbetarna anser att det är bättre att fokusera på konkreta arbetsuppgifter och verksamhetsmål, än att arbeta med jämställdhet. Vidare är tystnad och ointresse förekommande i vissa delar av organisationen. Min fjärde frågeställning handlade om vilka förutsättningar och stöd chefer behöver för att framgångsrikt integrera jämställdhet i verksamheten. Där visar min analys att chefs kunskap och/eller erfarenhet är en grundläggande förutsättning för att framgångsrikt kommunicera och integrera jämställdhet i verksamheten. Behovet av mod som vissa respondenter belyst är viktigt för att ta sig an det som kan vara obekvämt då frågorna behöver diskuteras och problematiseras.

Det finns skillnader i respondenternas kunskaper och erfarenheter när det gäller att arbeta med jämställdhetsintegrering. De chefer som har en kunskap att luta sig emot, antingen själv eller i teamet, har ett större mod att ta sig an värderingsrelaterade frågor. Diskussionen och risken att alla inte tycker lika skrämmer inte dem på samma sätt. Det finns ett större självförtroende och mindre ängslighet gällande att beröra värderingsrelaterade frågor vilket påverkar samtalsklimatet, det blir något av en norm att diskutera värderingsrelaterade frågor och därmed avdramatiseras det hela. Cheferna har en samsyn på att individerna i gruppen har betydelse och att det finns de som har ett samhällsintresse och genom det på ett mer naturligt sätt öppnar upp och intresserar sig för dessa frågor. Min fortsatta fundering är hur man når de som inte har ett samhällsintresse eller besitter det mer humanistiska förhållningssättet till sin omvärld. Det är enkelt att prata jämställdhet, inkludering och mångfald med de som delar intresset. Det är svårare att övertyga någon som inte finner det lika intressant eller viktigt och dessutom har en hög arbetsbelastning och begränsat med tid.

Min uppfattning är att chefen har en nyckelroll för att lyckas med jämställdhetsintegrering. Jag tycker mig se ett samband mellan hur chefen betraktar värderingsrelaterade frågor och hur stor plats det får ta i respektive grupp. Chefens ängslighet kring värderingsrelaterade frågor har en inverkan på vilket sätt frågorna behandlas men kanske framför allt hur ofta. Om det tillåts bli en del av verksamhetens vardag eller inte. Dock kan man fundera på om det är gruppen som påverkat chefen i den riktningen eller tvärtom. Det är svårt att säga utifrån endast min studie. Min slutsats blir att det har inverkan på varandra, chefen sätter agendan men medarbetarnas engagemang och eventuella motstånd kan påverka den. Vidare har organisationen och ledningen en avgörande inverkan då de sätter agendan, tonen och strategin för arbetet framåt på ett övergripande plan. Finns det ingen gemensam organisatorisk syn och målbild blir det tungt att driva arbetet framgångsrikt. Där vittnade en respondent om, att det inte är någon mening att skicka ut experter och engagerade medarbetare i en organisation som inte tydligt tagit ett ställningstagande, de kan inte ta kampen för organisationen på det sättet. Det blir tydligt att en organisations jämställdhetsintegrering inte kan bäras av några eldsjälur, oavsett nivå, makt eller arbetsuppgifter. Det behöver finnas en samstämmighet och ett delat ansvar genom hela organisationen.

Det råder delade meningar gällande den aktuella organisationens prioritering av jämställdhet. Enligt respondenternas berättelser arbetas det inte aktivt med jämställdhetsintegrering övergripande i organisationen. En respondent som har uppfattningen att organisationen arbetar med dessa frågor baserar det på medarbetarundersökningar och lönerevision, vilket är aktiviteter som sker ett fåtal gånger per år. Det bör tas i beaktning att organisationen är ny och att det är många saker som behöver komma på plats. Därav kan dessa aktiviteter vara en rimlig början även om det finns mycket att göra innan jämställdhetsfrågan naturligt finns med i alla beslut genom hela organisationen.

Vidare vill jag belysa än en gång hur chefen tolkar och genomför sitt kommunikativa uppdrag har stor inverkan på i vilken omfattning och kontext medarbetarna får till sig information internt. När det kommer till värderings- och kulturkommunikation anser jag att det blir än mer sårbart då kommunikationen filtreras genom chefen och blir således beroende av hans uppfattning om vikten av detta i relation till andra frågor. En respondent vittnar om arbetsbelastningen och tidsbristens inverkan på arbetet med jämställdhet. Förutom det har kunskap och individerna i gruppen inverkan som diskuterats ovan.

Det förekommer motstånd och det yttrar sig framför allt genom att medarbetare uttrycker att det borde vara fokus på kärnverksamheten och konkreta arbetsuppgifter i stället för jämställdhet. Cheferna vittnar om att motstånd finns inom organisationen även om det inte alltid är synligt i det närmsta teamet. Vidare återkommer ängsligheten kring värderingsrelaterade frågor och rädslan att stöta sig med någon, vilket blir en form av motstånd till att skapa dialog. Tystnad som är en form av passivt motstånd är också förekommande i vissa delar av organisationen.

Det råder en samstämmighet från respondenterna att det finns vinster att göra genom att föra en dialog i teamet om jämställdhet och andra värderingsrelaterade frågor. Dock skiljer det sig på vilket sätt man ser vinning med det och i vilken utsträckning. Det handlar bland annat om att lära av varandra, få nya perspektiv och respektera varandra.

Förslag till vidare forskning är att titta mer specifikt på hur man når fram till de som inte har ett samhällsintresse eller besitter det mer humanistiska förhållningssättet till sin omvärld. Vad som är gemensamt för de medarbetare som uttrycker motstånd vore intressant att fördjupa sig i. Hur motiverar de sitt beteende och vad driver dem. Vidare vore det givande att genomföra deltagande observationer och genom den metoden komma åt den sociala interaktionens betydelse för processen. Jag anser att jag genom chefernas berättelser fick en insyn i de olika grupperna och genom det skapade mig en uppfattning och förståelse som underlättade min analys. Dock går det inte att nå samma insikt och förståelse som deltagande observationer skulle generera. Det skulle även vara givande att jämföra chefernas berättelser och upplevelser med medarbetarnas för att se om det finns skillnader eller likheter.

Arbetsprocessen har hjälpt mig fram till mina resultat och gett svar på mina frågeställningar. Det jag hade velat utveckla ytterligare är metoden då jag verkligen tror på deltagande observationer i kombination med intervjuer. Något som inte var genomförbart inom ramen för denna studie. Jag har haft ett medvetet och tydligt sändarfokus i min studie vilket har medverkat till att jag endast tagit chefernas berättelser och erfarenheter i beaktning. För att skapa en helhetsbild behöver även mottagarperspektivet tas in.

Jag vill bidra till att stärka internkommunikationens status och skapa större förståelse för dess möjligheter. Med min studie har jag strävat efter att bidra till mer kunskap inom området för internkommunikation kopplat till jämställdhet och andra värderingsrelaterade frågor. I

synnerhet då jag identifierat en lucka i forskningen inom det specifika området. Jag misstänker att dessa chefers upplevelser inte skiljer sig avsevärt från andra mellanchefer inom större organisationer i Sverige. De framgångsfaktorer och uttryck för motstånd som dessa chefer vittnar om är inte unika även om organisationens oerhört breda verksamhet samt att den är relativt ny är bidragande faktorer till nuläget.

Slutsats

De **stöd** och **förutsättningar** som chefer behöver för att framgångsrikt kommunicera jämställdhet och lyckas integrera jämställdhetsperspektivet i kärnverksamheten är **kunskap**, **mod** och **tydlighet** från organisationen. Vidare vill de på olika sätt ha tillgång till ett nätverk för att bolla tankar och idéer, utbyta perspektiv eller för mer konkret hjälp att moderera aktiviteter och samtal. **Individerna i gruppen och samtalsklimatet har stor betydelse** för processen då de har inverkan på dialogens tillgänglighet. Det krävs **återkommande samtal** om jämställdhet för att ta bort ängsligheten kring ämnet. Chefen behöver ha insikt i hur gruppen fungerar och jobba aktivt för att **ingjuta mod** och **tillit** i gruppen. De föredrar att sköta jämställdhetskommunikationen **muntligt**. Vidare behöver chefen **identifiera** och **hantera motstånd** som kan yttra sig genom exempelvis tystnad eller ointresse. Ett **återkommande motstånd** som cheferna uppmärksammat, inte alltid i det egna teamet men i andra sammanhang i organisationen, är att **medarbetarna anser att det är bättre att fokusera på konkreta arbetsuppgifter** och verksamhetsmål, än att arbeta med jämställdhet. Genom att chefen har insikt i hur motstånd kan yttra sig i olika former är det lättare att bemöta det. Som ett resultat av en lyckad jämställdhetsintegrering och en ständigt pågående dialog kan organisationen få nya perspektiv, idéer och samarbeten vilket gynnar kärnverksamheten.

Källförteckning

Amundsdotter, E. (2009). *Att framkalla och förändra ordningen - aktionsorienterad genusforskning för jämställda organisationer*. [Doktorsavhandling, Luleå Tekniska Universitet]. DiVA Portal. <http://ltu.diva-portal.org/smash/get/diva2:991349/FULLTEXT01.pdf>

Brunton, M. Eweje, G., & Taskin, N. (2015). Communicating Corporate Social Responsibility to Internal Stakeholders: Walking the Walk or Just Talking the Talk? *Business Strategy and the Environment* 26.1 (2017): 31-48. DOI: 10.1002/bse.1889

Bruce, K., & Nyland, C. (2011). Elton Mayo and the Deification of Human Relations. *Organization Studies* 32(3), 383-405. <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1177/0170840610397478>

Ekström, Mats., & Johansson, Bengt. (Red.). (2019). *Metoder i medie- och kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur AB.

Falkheimer, J., Heide, M., Simonsson, C., Zerfass, A., Verhoeven, P. (2016). Doing the right things or doing things right?: Paradoxes and Swedish communication professional's roles and challenges. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(2), 142-159. DOI: 10.1108/CCIJ-06-2015-0037

Grandien, C., & Johansson, C. (2016). Organizing and disorganizing strategic communication: Discursive institutional change dynamics in two communication departments. *International Journal of Strategic Communication*, 10(4), 332-351. DOI: 10.1080/1553118X.2016.1196692

Heide, M., & Falkheimer, J. (2018). *Strategic Communication An Introduction*. London: Routledge.

Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. (2021). *Kommunikation i organisationer*. Liber.

Jämställ.nu. (2014). *Jämställd kommunikation*.Handledningsmaterial.
<https://www.jamstall.nu/wp-content/uploads/2017/10/Sa-gor-du-Jamstalld-kommunikation.pdf> (hämtad 2022-05-21).

Jämställdhetsmyndigheten. (u.å). *Sverige ska vara ett jämställt land*.
<https://jamstalldetsmyndigheten.se/jamstalldhet-i-sverige/> (hämtad 2022-05-13)

Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-580

Nationalencyklopedin. (u.å). *Jämställdhet*.
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/jämställdhet> (hämtad 2022-04-06)

Nationalencyklopedin. (u.å). *Jämställdhetsintegrering*.
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/jämställdhetsintegrering> (hämtad 2022-04-06)

SFS 1991:433. *Jämställdhetslag*. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/jamstalldetslag-1991433_sfs-1991-433 (hämtad 2022-05-19)

SOU 2014:6. *Män och jämställdhet*. <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2014/02/sou-20146/> (hämtad 2022-04-12)

Sveriges kommunikatörer. (2021). *Så undviker du greenwashing*.
<https://sverigeskommunikatorer.se/kunskap/nyheter/greenwashing/> (hämtad 2022-05-25)

Tillväxtverket. (2019). *Att fortsätta välja jämställt*.
https://tillvaxtverket.se/download/18.1580493316b902911f764e65/1562145795332/Att_forts_valja_jamstalldhet.pdf (hämtad 2022-03-31)

Wæraas, A. (2018). Kapitel 2, On Weber: Legitimacy and Legitimation in Public Relations. Øyvind Ihlen och Magnus Fredriksson. *Public relations and social theory*. 2.uppl. New York: Routledge, 19-38.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, Inc.

Wittbom, E. (2009). *Att spränga normer: om målstyrningsprocesser för jämställdhetsintegrering*. [Doktorsavhandling i företagsekonomi, Stockholms universitet]. GENA. <http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:202293/FULLTEXT01>

Young, I. (2005). *On Female Body Experience: "Throwing Like a Girl" and Other Essays*. New York: Oxford University Press. DOI: 10.1093/0195161920.001.0001

Bilagor

Bilaga 1 – intervjuguide

Syftet med min studie är att identifiera vilka framgångsfaktorer och utmaningar som chefer upplever med att kommunicera jämställdhet internt. Det är en kvalitativ studie där empirin samlas via semistrukturerade intervjuer. Det finns inget rätt eller fel, dina åsikter behöver inte vara faktabaserade. Du får gärna resonera dig fram och försöka sätta ord på erfarenheter, känslor och mer upplevelse.

Organisation

Hur länge har du varit chef?

Hur många medarbetare har du personalansvar över?

Hur vill du att andra ska uppfatta dig som chef?

Vad är det roligaste med att vara chef?

Vad är det svåraste med att vara chef?

Hur man kommunicerar

Vilken prioritet har jämställdhet i organisationen?

Vad finns det för stöd?

Är jämställdhetsperspektivet närvarande i er vardag på arbetsplatsen?

Hur kommunicerar du vanligtvis kring jämställdhet? Skriftligt/verbalt.

Hur skulle du beskriva innehållet av din jämställdhetskommunikation, är det mer logik eller känslor? Skiljer det sig från hur du kommunicerar om annat?

Ser du någon vinning med att skapa dialog kring jämställdhet i ditt team? Vilken?

Vad är din upplevelse att kommunicera om jämställdhet och andra värderingsrelaterade frågor?

Är det lätt eller svårt att skapa dialog kring dessa frågor?

Upplever du att det finns ett engagemang för dessa frågor hos medarbetarna?

Upplever du att det finns förutsättningar för dig att skapa dialog?

Samtalsklimat

Upplever du att det finns konflikter i din arbetsgrupp?

Hur skulle du beskriva samtalsklimatet i organisationen?

Hur skulle du beskriva samtalsklimatet i ditt team?

Tycker man ofta lika kring värderingsrelaterade frågor inom din arbetsgrupp?

Finns det utrymme att uttrycka sina åsikter i teamet?

Finns det något du skulle vilja utveckla med ditt team?

Hur ofta skulle du uppskatta att ni pratar om jämställdhetsrelaterade frågor inom ditt team?

Det behöver inte vara vid ett formellt möte eller involvera alla medarbetare.

Från ditt perspektiv, skulle du säga att ni är fria från diskriminering utifrån perspektivet kön i din personalgrupp? *Om inte, hur kan det yttra sig?*

Motstånd

Skulle du säga att det finns informella ledare i din arbetsgrupp?

Vilka attityder upplever du att det finns bland dina medarbetare när det kommer till jämställdhet?

Finns det något aktivt motstånd till jämställdhetsinitiativ bland dina medarbetare?

Stöd

Vilket stöd behöver du för att känna dig bekväm och motiverad att kommunicera om jämställdhet med dina medarbetare?

Känner du dig ensam som sändare i jämställdhetskommunikation?

Önskescenario, hur skulle du vilja arbeta med värderingsrelaterade frågor tillsammans med dina medarbetare?

Får jag återkomma om det skulle dyka upp någon mer fråga?