



## Rapport från Vision 50/50 workshop 3: Nulägesanalys och ett steg mot förändring

Den 11–12 februari 2016 var det dags för pilotklubbar och processteam att för tredje gången träffas på Bosön i Stockholm. Arbetet med Vision 50/50 går stadigt framåt enligt den processmodell som är utarbetad och vidareutvecklad av vår processledare, genusforskaren Eva Amundsdotter, samt organisations- och genusforskare Sophie Linghag:

### Vision 50/50 processmodell



Workshop 3 är sista delen i steg ett, framkallningsprocessen. En del av de här intensiva två dagarna handlade om analys av verksamheten, en annan handlade om nytt lärande med hjälp av våra forskningsresurser Sophie Linghag och Eva Amundsdotter. I workshopens sista del fick gruppen också börja fundera kring hur vi kan formulera mål och börja handla för att komma vidare till nästa steg i förändringsarbetet.

### Sammanfattning och diskussion kring klubbarnas nulägesanalyser

Inför träffen hade de åtta pilotklubbarna fått i uppgift att sammanställa en nulägesanalys på sin egen klubb baserat på genusspaningarna som gjorts inför workshop ett och två. I nulägesanalysen har klubbarna identifierat vad som ligger till grund för ojämställdheten inom golfen, som den ojämna könsfördelningen bland medlemmar och ledare.

Vad innehöll då pilotklubbarnas egna beskrivningar och analyser av strukturen och kulturen i klubben? Sophie Linghag presenterade en sammanfattning och tolkning av nulägesanalyserna. Utifrån klubbarnas beskrivningar identifierade Sophie Linghag ett antal typer av problem som togs upp:

- Brist på kvinnor bland medlemmar, förtroendevalda och anställda.
- En exkluderande kultur, till exempel bana, historia, jargong och okunskap.
- Brist på rutiner och aktiviteter för att attrahera och rekrytera kvinnliga medlemmar, förtroendevalda och anställda.



- Brister hos kvinnor – vill/kan inte spela eller engagera sig (ganska utbrett i analyserna).
- Brister hos män – bagatelliserar, vill inte lyssna eller förändra (något mindre utbrett än ovan).
- Orsaker som ligger utanför klubben som ansvar för hem och barn som gör anspråk på tid och engagemang.

En reflektion av analyserna var att det i texterna stod ungefär dubbelt så mycket om kvinnor än om män. När detta diskuterades i gruppen blev många både förvånade och besvikna över att så många problem formulerades utifrån kvinnor och att deltagarna – trots att de kommit en bit på vägen i det här arbetet – ändå gjorde mannens verklighet till norm och kvinnans förutsättningar till problem.

Efter djupgående diskussioner kring nulägesanalyser och problemformuleringar i både större och mindre grupper – väl modererade av den skickliga och ibland provocerande genusforskaren Jesper Fundberg – svängde diskussionerna och känslorna från inledande förvåning, besvikelse och uppgivenhet, till att efterhand övergå i beslutsamhet, motivation och förändringsvilja.

Det stod klart att klubbarna måste se över problemformuleringar igen och arbeta om dem i ett helt annat och mer inspirerande perspektiv. Som en av deltagarna uttryckte det: "*Nu vill vi gå tillbaka hem, göra om och göra rätt!*".

## Kunskapen ökar med genusforskning och förändringsmodeller

En viktig del i steg ett, framkallningsprocessen, är att öka kunskapen om genus och jämställdhet hos deltagarna i Vision 50/50, både hos pilotklubbar och hos SGF:s resursteam. Inom det här ämnet är forskaren Sophie Linghag och processledaren Eva Amundsdotter ovärderliga resurser. Under Workshop 3 höll de varsin föreläsning – Eva Amundsdotter om teorin "Förändringens fyra rum" och Sophie Linghag kring olika strategier för förändringsarbete.

### Förändringens fyra rum

Teorin kring "Förändringens fyra rum" är utvecklad av psykologen, forskaren och författaren Claes Janssen. Det är en modell som förklarar hur människor reagerar när saker händer runtomkring i deras liv – personligen, på jobbet eller i omvärlden.



## Förändringens fyra rum

### 1. Nöjdhet

Livet är inte omvälvande men helt ok. Allting rullar på, man är nöjd och har ingen önskan om förändring.

Detta är inget bestående eller varaktigt läge. Vi kan hastigt eller långsamt falla in i nästa rum på grund av något drastiskt som händer i privatliv, arbetsliv eller i samhället. Exempelvis ett förhållande som är på väg att ta slut, en ny dålig chef eller en terrorattack.

### 2. Förnekelse/censur

De flesta som rycks ur nöjdhet hamnar i ett tillstånd av förnekelse och censur. En känsla av att vilja förneka att något har hänt eller blunda för det. Censuren kan vara medveten; "Jag orkar inte ta tag i det där nu" eller omedveten; "Så här ser det inte ut hos oss".

I detta rum är personen inte öppen för att förstå eller utforska. Slutligen blir censuren eller förnekelsen utmanad av till exempel fakta, feedback eller öppna gräl. Då stiger personen in i ett nytt rum.

### 4. Inspiration/förnyelse

Det sista rummet i den fiktiva fyrarummaren är ett tillstånd av inspiration och förnyelse. Det är ett kreativt läge som kännetecknas av aktivitet, företagsambet och en känsla av handlingskraft.

Blir vi kvar för länge i detta tillstånd finns risk för utbrändhet och därför är det viktigt att det övergår i en känsla av nöjdhet.

### 3. Konflikt/förvirring

Det tredje rummet genomsyras av konflikt och förvirring. Det är ett fruktbart tillstånd där det i många fall pågår ett genomgripande lärande. Personer går ofta fram och tillbaka mellan förnekelse/censur och konflikt/förvirring många gånger, eftersom båda rummen är obehagliga att vistas i. De som blir kvar för länge i ett tillstånd av konflikt och förvirring kan bli deprimerade. Till sist nås en sorts nollpunkt då personen kan omvärdera och ta sig vidare till nästa läge.

Det är just rörelsen mellan rummen som är det centrala i modellen. Det kan gå väldigt snabbt och människor kan gå flera varv mellan de olika rummen på en och samma dag. När Vision 50/50-gruppen fick analysera sig själva utifrån modellen visade det sig att deltagarna hade rört sig mycket mellan rummen bara under dagens workshop.

Nöjdhetsrummet var tomt, men annars gick tankarna från förnekelse "Vi tycker inte alls att kvinnorna är problemet" till förvirring "Men nulägesanalysen säger ju faktiskt exakt det" till inspiration "Nu vill jag gå tillbaka, göra om och göra rätt".

Det var tydligt att vi som förändringsambassadörer och kulturbärare måste jobba med motstånd både i våra egna personliga jag och i våra klubbar.



## Från problem till förändring

Sophie Linghag föreläste om olika teorier och strategier för förändringsarbete. Hon förklarade att det finns två spår i stora förändringsarbeten kring jämställdhet:

1. Fokus på att förändra maktstrukturen mellan könen och förändra genussystemet
2. Fokus på att justera skevheter, rätta till obalanser – förhindra diskriminering och förbättra fördelning inom det rådande genussystemet.

Dessa två spår är inte två motsatser, utan två olika förhållningsätt där det första är en långsiktig agenda och den andra en mer kortsiktig lösning.



Förändringsarbete kan också delas upp tre huvudstrategier:

- Assimilering – lika förutsättningar för kvinnor och män. Till exempel lika lön för lika arbete eller lika bra service vid golfbanans olika tees.
- Omvärdering – ta hänsyn till kvinnors/flickors behov och "lägga till" något. Till exempel föräldraförsäkring, offentligt finansierad förskola eller att bygga fler toaletter längs banan och anlägga en orange tee framför röd.
- Transformerings – förändra institutioner, organisationer och arbetsprocesser i syfte att förändra normer och värderingar. Till exempel att organisationer skapar inkludering som gör att kvinnor och män gör val som är icke-könsbundna, att golfklubben organiserar spelet på banan på nya innovativa sätt som tilltalar och inkluderar fler kategorier av golfspelare, omorganiserar ledning eller kommittéer utifrån intresse- och kompetensområden snarare än kön (dam/herr) eller att tee utgår från spelnivå istället för kön.

Linghag illustrerade huvudstrategierna genom en tårtanalogi. Om vi har bakat en gräddtårta men kommer på att vi istället vill ha en chokladtårta, hur löser vi problemet? Svaret är att vi kan förändra tårtan på olika nivåer – dekorera gräddtårtan med chokladströssel, blanda choklad i grädden eller baka en chokladtårta från grunden och helt bortse från gräddtårtan.



Efter denna illustration följde en diskussion kring vilken strategi vi ska ha inom Vision 50/50. Slutsatsen blev att vi nog behöver jobba enligt alla tre strategierna. Vi når inte en grundläggande förändring genom att enbart göra vissa konkreta projekt, som en ny tjejtävling i tävlingskalendern eller bygga nya toaletter. Men för att vi ska få en verktygslåda som andra klubbar ska kunna dra nytta av är det viktigt att vi inte bara utgår från transformation – då blir steget för stort. Alla kan inte baka en ny tårta från grunden.

Beroende på var klubben befinner sig måste vi även ta de mindre stegen via assimilering och omvärdering. Vilja till förändring och kunskap i ämnet i olika klubbar kan vara var som helst på skalan, från nybörjarorganisationer med låg grad av förförståelse och vilja till avancerade organisationer med hög grad. För dessa krävs olika angreppssätt.

- Låg förförståelse och vilja: Små steg och tillrättalagd information enligt en standardkunskap och metod. Börja med policyer, implementering av något projekt.
- Hög förförståelse och vilja: Mer visionärt tänk med bred och långsiktig handlingsplan och innovativa grepp. Forskningsförankrade analyser av verksamheten utifrån visioner av vad organisationen kan vara ur ett genusperspektiv och därefter omorganisering.



## Hur kan man handla för att nå långsiktig förändring?

I ett spännande grupparbetsmoment fick deltagarna diskutera kring två olika oönskade lägen eller problem och börja fundera på handlingar som kan skapa ett nytt nuläge.

Könsmärkt bemötande i receptionen

Det första exemplet handlade om könsmärkt bemötande i receptionen, där kvinnlig personal kan uppleva att de får kommentarer kring utseende, blir nedvärderade och dessutom förväntas ge snabb service. Manlig personal kan däremot bemötas av ett större tålamod.

Några förslag på handlingar som framkom efter grupparbetena var:

- Tydlig och aktuell värdegrund som synliggörs på anslagstavla, i medlemsutskick, i banguiden med mera, för att både medlemmar och gäster ska veta vad som gäller på anläggningen.
- Tydligt ställningstagande från klubbledningen. Lyssna och stötta personen som utsätts och ge individen mandat att säga ifrån. Dessutom gå in i enskild dialog med personer som betar sig på ett oönskat sätt och förklara värdegrunden.
- Främja en miljö där medlemmar och gäster uppmanas att höja rösten om de hör kränkande kommentarer eller sådant som går emot värdegrunden.
- Eget handlande – folk gör som man gör, inte som man säger. Styrelse, anställda och andra förebilder på klubben ska leva värdegrunden i vardagen – till exempel tilltala kollegor med namn istället för smeknamn som kan tolkas som öknamn.

### **"Kön har ingen betydelse hos oss"**

Det andra exemplet är något som Vision 50/50-deltagarna troligen kommer att möta mycket av under det här förändringsarbetet, nämligen motstånd i form av förnekelse: "Det finns inget problem, kön har ingen betydelse hos oss."

Exempel på hur man kan handla i dessa fall är:

- Ställa "listiga" frågor snarare än att konfrontera så att personen måste formulera sig.
- Skapa förutsättningar för mindre grupper med högt i tak där samtalet kan flöda fritt.
- Nya arbetsformer och kompetenser i styrelsen.
- Enskilda samtal med de inflytelserika personer som har denna uppfattning.
- Utgå från fakta och statistik som inte går att argumentera mot.
- Genusspaningar av ledningen/styrelsen för att identifiera faktiskt nuläge.
- Dialog med utgångspunkt i egna upplevelser.
- Diskutera och processa värdegrunden bland ledning och anställda. Vad betyder den för oss?
- Utbilda inom genus – skapa aktiviteter för ledning och medlemmar.



## Slutkommentarer – vad tar deltagarna med sig från Workshop 3?

Det var ett dygn med väldigt spännande diskussioner och lärande och deltagarna åkte hem med mycket ny kunskap och motivation för att fortsätta arbetet. Några av de avslutande kommentarerna från deltagarna blev:

- Inspiration
- Ökat kunnande
- Modellen fyra rum
- Förståelse
- Ödmjukhet
- Vilja att ta tag i saker
- Tacksamhet för att gruppen i sig delar med sig, bidrar, vill lära och reflektera
- Glädje över att vi har kommit vidare och blivit mer konkreta
- Sporrade att börja arbetet hemma på klubb

Nästa workshop med pilotklubbarna äger rum den 20-21 april och då har vi kommit in i processens andra del – mobilisering. Till dess ska pilotklubbarna få sätta sig i en tidsmaskin och åka tre år framåt i tiden. När de då tittar ut över sin klubb, vad önskar de få se? Vilka människor finns, hur rör de sig, vad gör de? Hur interagerar de, hur ser verksamheten ut, vad är det för kultur och jargong?

Det ska bli väldigt spännande att ta del av dessa visionära tankar från de åtta pilotklubbarna och gå vidare till fas två i processen, mobilisering.

Stockholm 20160226

Annica Lundström  
Svenska Golfförbundet  
Projektledare Vision 50/50