



Rapport från Vision 50/50 workshop 7

Motstånd i jämställdhetsarbete: Så fungerar det, så hanterar vi det

Den näst sista workshopen för pilotklubbarna i Vision 50/50 gick av stapeln den 27–28 mars på Wenngarns slott utanför Sigtuna. Workshopen handlade om motstånd i förändringsarbeten, och hur det går att hantera i ett jämställdhetsarbete. Dessutom diskuterades framtiden för pilotklubbarna – hur kan de stötta kommande klubbars arbete och hur kan vi skapa stödstrukturer för pilotklubbarnas eget fortsatta arbete.

Motstånd i jämställdhetsarbete

Första delen av workshopen bestod av ett teoripass med forskare Sophie Linghag och Eva Amundsdotter kring motstånd i förändringsarbeten med särskilt fokus på jämställdhet.

Perspektiv på motstånd

Motstånd är ett fenomen som framträder under processer när jämställdhet ska implementeras. Motståndet handlar om att försvara intressen, makt och inflytande som är under hot och avsikten är att förhindra förändring. Ledningen måste informera om förändringen, involvera medarbetare och få förståelse för varför förändringen ska genomföras. Då kan motståndet försvinna.

Motstånd är också ett kvitto på att förändring pågår. Produktivt motstånd skapar positiv kraft och ger värdefull input i förändringsprocessen. Det tyder på att många är involverade och har idéer. Förändringsledaren måste lyssna och ta till sig feedback.

Motstånd är ett naturligt inslag i organisationer. Vi är olika, har olika (och konkurrerande) intressen, bakgrund, erfarenheter, ålder, etnicitet, kön. Därför är det självklart att vi har olika perspektiv på förändringen. Unga organisationer kan vara enklare att förändra, äldre kan ha skapat beteenden som blivit till normer.

Motstånd är en tegelvägg – vi kommer inte slå i tegelväggen om vi inte utmanar makten och de olika intressena. Vi kan gå omkring i organisationen och tycka att det är jämställt, bra, trevligt och alla trivs. Men vi kommer inte att förändra något förrän vi slår i tegelväggen och det kommer vi inte att göra om vi inte synliggör könsordningen. För att bekämpa normalisering måste vi framkalla, synliggöra och konfrontera makten.



Aktivt och passivt motstånd

Krav på jämställdhet i organisationer kan ha kommit från yttre påverkan som samhälle och politik, samt personer internt som har som uppdrag att arbeta med jämställdhet i organisationen. Men det är inte alltid säkert att ledningen står bakom förändringsarbetet. I den andra delen av teoripasset tog Sophie Linghag upp olika sätt att förhindra jämställdhetsarbete i form av aktiva och passiva motståndsformer.

I en studie av motstånd i kommuner (Pincus 1997, 2002) visade sig motståndet sig i tre faser:

- 1. Frågan kommer inte ens med på dagordningen** – passivt motstånd
- 2. Motstånd genom att urholka åtgärder som hamnar på dagordningen** – passivt motstånd
- 3. Motstånd genom aktivt motarbeta jämställdhetsarbete som bedrivs** – aktivt motstånd

Passivt motstånd

- **Tystnad:** Jämställdhetsplan görs aldrig, beslut som fattats "glöms bort", jämställdhetsarbetare marginaliseras.
- **Skenhandlingar:** Jämställdhetsplan upprättas, men för att undgå sanktion snarare än för att driva förändring.

Aktivt motstånd

- **Motargument:** Jämställdhetsproblemen är oåtkomliga och problemet placeras någon annanstans. Jämställdhet är oförenligt med andra (viktigare) åtaganden. Fokus på kärnverksamheten.
- **Urholkning av reformer och legitimitet:** Jämställdhetsåtgärder töms på de resurser, insatser och inslag som skulle kunna påverka arbete och rutiner i organisationen. Jämställdhetsarbetarens professionella och personliga auktoritet undergrävs.

Exempel på motstånd

Några exempel på motstånd i jämställdhetsarbeten där Sophie Linghag och Eva Amundsdotter varit delaktiga:

- En tydlig typ av passivt motstånd när en jämställdhetsstrateg fick höra sin chef säga "Du behöver inte alls vara orolig, det är ändå ingen här som förväntar sig att det ska hända något...".
- Frågan hamnar hela tiden hos jämställdhetsstrategen, trots att det faktiska arbetet måste göras hos linjecheferna. En chef sa "Det ska bli väldigt intressant att höra dig övertyga mig om varför vi ska jobba med jämställdhet."
- Långa samtal och argumentation för att få små resurser att arbeta med – tröttande för jämställdhetsarbetare.
- Manliga överordnade som kvinnliga strateger fick anpassa sig efter.



Att hantera kritik

När det kommer kritik är det alltid jobbigt att hantera och ta som något positivt, även om det finns en förståelse för att motstånd kan vara bra.

Några exempel från pilotklubbarna kring kritik och motstånd de stött på eller förväntar sig kan komma:

- Svårt att veta om det är motstånd det handlar om för personer som inte kommer på möten etc. Kan vara att de inte fångats upp ännu, eller ett tecken på passivt motstånd.
- Individberoende – t.ex att vissa kommittémedlemmar är väldigt entusiastiska medan andra inte vill vara med i arbetet.
- Värderingar ifrågasätts. Särskilt i dagens debattklimat i sociala medier – skapas ett aktivt och aggressivt motstånd.
- Kärnverksamheten – när en klubb berättat om Vision 50/50 på årsmötet kom kommentaren "var det inte golf vi skulle prata?".
- Ironi och sarkasm ett vanligt sätt att uttrycka motstånd.

En reflektion är att det verkar finnas mycket passivt motstånd i klubbarna och att vi måste fundera på strategier för att fånga upp det. Ofta kan det vara så att det finns energi i motstånd, som vi kan skapa förändring genom att arbeta med. Det handlar inte alltid om att övervinna motstånd utan att nyfiket utforska den. De största motståndarna kan ofta bli de viktigaste ambassadörerna.

Tre aktiviteter som kan skapa motstånd

Andra delen av workshopen handlade om tre olika case med aktiviteter som kan skapa motstånd hos medlemmarna i golfklubben.

1. Föreläsning med inbjuden forskare

En golfklubb som varit i förnekelse- och censurstadiet kan behöva lyfta frågan genom att ta extern hjälp. Idén är en föreläsning med idrotts- och genusforskaren Jesper Fundberg som är obligatoriskt för alla anställda och frivilligt för förtroendevalda och medlemmar. Andra lokala idrottsföreningar bjöds också in för att delta. I samband med detta bjöds också lokalpress in som kom och gjorde en artikel.

Exempel på hur motstånd kan låta och se ut:

- Anställda tränare och banpersonal ifrågasätter värdet av att använda värdefull arbetstid för att delta. "Gäller ändå inte mig".
- "Det handlar inte om jämställdhet utan om att kvinnor inte vill engagera sig i t.ex. styrelse eller valberedning."



- "Vad har det här med mig att göra?" – framför allt från tränare och greenkeeper som ifrågasätter klubbchefens beslut att använda arbetstid till detta.
- "Varför ska vi fokusera på kvinnor? Varför inte andra grupper som är diskriminerade?"
- "Vi har ju en kvinnlig klubbchef, vi är väl jämställda?"
- "Lägg pengar och tid på banan istället, och fokusera på kärnverksamheten."
- "Jesper överdriver, det han säger stämmer säkert in på fotboll men inte hos oss."
- "Vad ska ni nu göra för att få förändring här hos oss?" – typiskt passivt motstånd att lägga över ansvaret på processgruppen.
- "Vi kan inte ändra samhället i stort."
- Manifestera passivt motstånd genom att kolla mobilen, småprata, placera sig långt bak i rummet. Härskartekniker.
- Det kan också skapa aktivt motstånd och väcka känslor, göra så att rummet kokar och skapa starkt ifrågasättande.
- Raljerande "Jaha, nu ska vi tydligen bli "PK" här på klubben också..."
- Tystnad under mötet – men kan senare diskuteras enskilt vid fikasamtal eller liknande.

Strategier för att hantera dessa typer av motstånd:

Tystnad

- Mingla och diskutera med deltagarna efteråt – hitta och fånga upp de som kan bli ambassadörer och de som är motståndare.
- Förbered några personer innan föreläsningen att ställa frågor för att få igång samtal.
- Dela in i mindre grupper, diskussion i bikupor.
- Offensiv strategi för att möta tystnad: "Jag märker att det blev tyst, hur tänker ni nu?"

Det här gäller inte oss

- Bekräfta känslan: "Nu kanske ni inte tycker att det här har med er att göra? Hur och vad tänker du?" Få dem att komma till en "what's in it for me"-känsla.

Kvinnor vill ändå inte

- Fråga på nytt sätt: "Har du funderat på varför det är så? Vad har vi för förutsättningar för att kvinnor ska engagera sig? Har vi en bra möteskultur, blir kvinnor lyssnade på, finns ingen sexism etc."
- Det finns ingen brist på kompetens och engagemang i andra delar av samhället – då måste slutsatsen bli att det finns något fel i klubbens organisation.

Vi kan inte ändra samhället, kvinnor kan inte få hjälp i hemmet från oss på klubben

- Kanske måste få männen att ta större ansvar.
- Kanske ändra strukturen och tidsåtgången för möten, t.ex digitala möten.



2. Sammanslagning av dam- och herrkommitté

För att få fler kvinnor delaktiga i klubben tillsammans med männen fattades beslutet att dam- och herrgolfsen skulle läggas ned och istället skulle män och kvinnor spela tillsammans. Samtidigt byttes dagen så att det inte skulle kännas som att någon av grupperna "flyttade ihop" med den andra. Det blev onsdagsgolf istället för herrgolf på måndagar och damgolf på torsdagar. Ibland herr- och dambollar separat och ibland mixat.

Exempel på hur motstånd kan låta och se ut:

- "Varför ska vi ändra det här, det är bra som det är."
- "Varför ska vi spela med damerna/herrarna, bara jobbigt."
- "Kommer ta tid att spela från olika tee"
- Öppen konflikt med ett antal starka herrseniorer som skulle organisera sig och aktivt motsätta sig genom att hota med att sluta i klubben och/eller sluta ställa upp ideellt.
- "Vill inte spela med de som har sämre handicap." (Gäller både damer och herrar med lågt handicap.)
- Minoritetssituationen blir belyst då det är färre kvinnor i damgolfsen, därför kanske en kvinna och tre män trots att kvinnor ofta vill spela med andra kvinnor, inte alltid fokus på tävling.
- Män vill spela med andra män, starkt fokus på tävling.

Strategier för att hantera dessa typer av motstånd:

- Att inte ta bort herr- och damgolfsen utan skapa en mixad golf utöver de befintliga.
- Skapa stödstrukturer som gör att kvinnor vågar och vill säga ifrån.
- Kultur och struktur hänger ihop. Om vi bara ändrar strukturen kommer det att skapa konflikt.
- Mer lagtävlingar.
- Regler för möteskultur.

3. Kommunicera jämställdhetsarbetet brett till medlemmar

För att skapa förståelse och förankring ska budskapet kring Vision 50/50-arbetet kommuniceras brett till klubbens medlemmar via fyra medlemsträffar. Den första träffen är en kortversion av kunskapen i pilotprojektet, om könsroller, stereotyper, normer, fyrrummaren, genus, homosocialitet etc. Dessutom en SISU idrottskonsulent som ger en allmän syn på jämställdhet inom idrotten. Avslutas med träning, som morot.

Tolv medlemmar kom på träffen, åtta damer och fyra herrar, som gav väldigt positiv feedback. Det som inte var så positivt var att få förtroendevalda kom, och ingen från herrkommittén. Under träffen hölls två gruppdiskussioner kring olika ämnen. Den ena handlade om hur det skulle se ut och vara på klubben om det var omvänd könsfördelning. Svaren från grupperna handlade om fysiska faktorer som finare finish, bolltvätt på alla hål



etc. Den andra diskussionspunkten handlade om sociala grupper i klubben och hur de kan fungera inkluderande respektive exkluderande. Den frågan var svårare då de handlar om normer och kultur.

Vad ska man göra åt att herrkommittén inte anmäler sig?

- Fråga herrkommittén varför de inte kommit. Har de fått inbjudan, finns något missförstånd?
- Reflektera över vad det stod i inbjudan och vad det kunde vara i den som inte attraherade dem.
- Lobba innan gentemot viktiga grupper som man vill ska komma.
- Styrelseordförande diskuterar med herrkommittén att de precis som andra måste vara en del i arbetet mot klubbens vision.
- Involvera och bekräfta deras viktiga roll – skapa en dialog.
- Både ge stöd och ställa krav – styrelsen gör detta gentemot kommittéerna. Först individuellt och sedan som grupp. Men frågan är vad klubben kan ställa för krav på ideella ledare?

Hur diskutera "svåra frågor"?

Hur ska man hitta sätt att belysa och skapa aha-upplevelser kring hur kulturen är inkluderande och exkluderande? Hur ha samtal med medlemmar kring svåra frågor som t.ex. hur normerna ser ut på klubben?

- Grupparbeten – små grupper med en processledare i varje grupp för att leda och få igång samtalet.
- Uppdelade workshops för kvinnor respektive män för att tanka av deras idéer separat. De kan bli förändringsbärare.
- Våga ställa svåra frågor för att få svar på dem. Våga ge exempel på vad som är problemet, just på vår klubb. Få tio riktigt bra "problem" som skapar aha-upplevelse. Använd citat från "Golfspelaren i centrum".
- Uppgift för deltagare och arrangörer att gå på spaning inför mötet.
- Skapa en tydlig konsekvens om någon bryter mot klubbens värdegrund och policys.

Modell för uthållighet i utvecklingsarbete

Del tre under den sjunde workshopen handlade om hur pilotklubbarna kan få en uthållighet och långsiktighet i sitt arbete, även efter att pilotarbetet är klart. Hur kan SGF bygga ett stöd till klubbarna och hur kan vi tänka när förtroendevalda och engagerade ska driva frågorna och förändringen vidare. Finns stöd i organisationen för att backa upp, så att människor inte far illa.



Som tidigare presenterats i teoridelen i en tidigare workshop finns det två spår i förändringsarbete:

- **Förändring av systemet:** Förändra orsaker som ligger bakom könsnormer och beteenden.
- **Förändring inom systemet:** Riktade projekt, fokus på att justera skevheter, fördelning, representation etc.

Nästa steg i pilotklubbarnas process blir att skapa en plan för hur förändringsarbetet ska fortsätta drivas utifrån i de två spåren. Vad ska förändras genom kontinuerligt utvecklingsarbete och förändring av normer och när behövs särskilda satsningar, projekt, för att ge extra skjuts och lösa problem?

Sophie Linghag gick igenom ett verktyg för att skapa uthållighet i det fortsatta arbetet, en tredelad modell för att få struktur i utvecklingsarbetet:

- **Aktivitet, särskild åtgärd** – som inspirationsdagar, byggande av toaletter, nybörjarkurser för kvinnor, banbesiktning ur ett genusperspektiv med mera. Kan genomföras av medlemmar/medarbetare som har rätt erfarenhet/kompetens. Riktade åtgärder och projekt genomförs bara så länge de är en del i modellen.
- **Rutiner som ska förändras** – kan exempelvis handla om styrdokument, resursfördelning, mötesrutiner, tävling- och trivselkoncept. Här har alla i klubben ett ansvar, men särskilt ansvar på klubbledningen
- **Utvecklingsarbete** – som till exempel kan omfatta långsiktig strategisk planering, utveckling av problemställningar och mål, samverkan med andra klubbar. Kan drivas av en processgrupp i samarbete med klubbledningen.

En del av hemuppgiften till nästa gång blir att fylla i den tredelade modellen för åren 2017, 2018 och 2019–2020 samt utvärdera om modellen gav något eller var det bara ännu en mall att fylla i. Det blir en del i nästa loop i utvecklingsspiralen, där pilotklubbarna ska utvärdera, stärka och vässa det arbetet som är gjort så här långt, genom att:

1. Gå igenom mätpunkter
2. Identifiera resultat och skillnader mot gamla nuläget
3. Identifiera nytt nuläge
4. Uppdatera mål och mätpunkter

Den andra delen i hemuppgiften till workshop 8 handlar om att påbörja reflektion kring kunskap och lärande som medverkan som pilotklubb i Vision 50/50 under två år i workshopserien inneburit, genom att reflektera över fem frågeområden:

– **Har ni uppnått vad ni hoppades** på när ni anmälde ert intresse för att vara med, efter er medverkan som pilotklubb i Vision 50/50?

– **Vad har resultaten blivit**, jämfört med om ni inte skulle ha medverkat under dessa två år som pilotklubb i Vision 50/50?



- **Är det några delar av stödstrukturen** i processen varit särskilt betydelsefulla, inspirerande, svåra eller oklara och i så fall vilka?
- **Beskriv ert lärande** under workshop-serien, i termer av förutsättningar för att utforska och problematisera klubbens organisation och verksamhet, göra en fördjupad analys av klubbens organisation och verksamhet, utveckla och pröva tänkbara förändringar, rutiner och aktiviteter samt genomföra och integrera förändringar, rutiner och förändringar.
- **Berätta om er process** och hur ni som pilotklubb organiserade arbetet som följde av er medverkan i Vision 50/50. Vilka roller och ansvarsområden skapades, och om det uppstod förändringar under processens gång? Hur fungerade beslutsfattande och delaktighet? Var ansvarsfördelningen klar? Vilka problem och svårigheter upplevde ni? Uppstod spänningar under processens gång och/eller olika uttryck för motstånd?

Motivation

I den avslutande delen av den näst sista träffen i workshopserien gick förändringsledare Annica Lundström igenom framtiden och pilotklubbarnas roll framöver. Hur upprätthåller vi motivationen när pilotprocessen är över och hur kan pilotklubbarna vara stöd för nya klubbar som går in i det digitala utvecklingsprogrammet som lanseras i maj.

Efter diskussioner i gruppen enades klubbarna om att finnas tillhands för de klubbar som önskar stöd i framtiden. Flera har redan bjudits in till klubbar och distrikt för att föreläsa och dela med sig av erfarenheter. Dessutom ska pilotklubbarna få tillgång till utbildningsprogrammet för att kunna upprätthålla kunskapen och arbetet om styrelsemedlemmar eller anställda byts ut.

Därefter gick Claes Björklund, projektledare för idrottsdelen inom Vision 50/50, igenom Redo för golf som kommer att erbjudas tränarna som går in i programmet, samt även alla deltagande pilotklubbar. En nybörjarkurs med fokus på inkludering, grupp känsla och med tydligare långsiktig plan för spelaren för att inte tappa dem från golfen.

Avslutande ord

Avslutningsvis fick samtliga i gruppen dela med sig av något de tar med sig från workshop 7:

- Motstånd som energi. Viktigt att hela tiden styra mot målet trots – eller med hjälp av – motstånd.
- Tystnad – är det motstånd eller reflektion?
- Motstånd kan se ut på olika sätt, nu fått hjälp att hantera det.
- Resan är inte slut, den är fortfarande bara påbörjad och jobbet fortsätter oförtrutet.
- Positivitet, fylld av energi och idéer. Skynda långsamt, påbörja och slutföra.



- Bra att få möjlighet att låta nya styrelsemedlemmar gå programmet, inspirerande för det fortsatta arbetet.
- Konkret verktyg att jobba med, i form av den tredelade modellen i hemuppgiften.
- Traditionsstyrt – tänka om och tänka nytt! En nödvändighet att modernisera golfen.
- Grundarbetet börjar bära frukt. Ska bli spännande att gå vidare, göra om gamla traditioner och få medlemmarna att förstå.
- Att bli bättre på att tänka genom ett utifrånsperspektiv. Vilka är vi till för?
- Processen växte igen med nya idéer och saker att ta tag i när vi kommer hem. Otroligt roligt att det här fortsätter att ge utveckling för klubben att ta tag i och utveckla.
- Inspirerande att så många andra klubbar ska gå in i programmet – hur vi som ambassadörer kan fortsätta inspirera.
- Inkludering oavsett ålder och kön – bra information kring att många slutar inom två år för att man inte känner sig inkluderad.
- Dynamik i gruppen som inspirerar. Viktiga diskussioner kring hur vi tar det vidare när det blir nya personer inom klubben.
- Spännande att se hur långt gruppen kommit i processen.
- Känns bra att arbetet kommer att fortsätta. En ram från RF och nedåt till klubb – inte o gjort arbete. Sätta rutiner viktigt, kanske ändrar i handlingsplanen utifrån detta.
- Härligt att få feedback och känna att vi tänker rätt i utvecklingsprogrammet. Bra inspel till utbildningen.
- En känsla att alla är laddade att ta sig an arbetet för att utveckla över tid. Sätta något långsiktigt som kan fortleva.
- Uttryck för att vi är i utvecklingsspiralen, och många loopar har redan pågått.
- Diskussioner där vi kan leva med förvirring och det är ok med komplexiteten. Det är inte svart eller vitt, rätt eller fel. Vi kan klara av att vara i det rummet.
- Mognadsprocessen som speglas i de här samtalen är fantastisk att följa. Vi är mitt i att reflektera och fundera.

Annica Lundström

Förändringsledare Vision 50/50
Svenska Golf förbundet