

# Mainstreaming – et paradoksalt ligestillingsværktøj

AF LOVISE BRADE, VIBEKE HOLM HANSEN  
OG METTE LYSHØJ

---

*Mainstreaming anvendes efterhånden som en bred forandringsstrategi i forskellige organisationer. Strategien hviler på forskellige – ofte paradoksale – forståelser af køn og ligestilling. Hvorvidt bidrager mainstreaming til at reaktualisere ligestilling som politisk projekt? Og har mainstreaming potentiale til at forny den måde, der arbejdes med køn og ligestilling på i perspektivet mellem retfærdighed og forretning?*

Det er tolv år siden, at mainstreaming blev vedtaget på kvindekongressen i Beijing, som det værktøj, der skulle bringe ligestillingsarbejdet ud af dødvandet og tilbage på den internationale politiske scene (COE 1998). Og det er seks år siden, at Folketinget i forlængelse heraf vedtog mainstreaming som en del af den officielle ligestillingspolitik i Danmark (Ligestillingsloven §4). Mainstreaming er således i udgangspunktet en strategi med et (ligestillings-)politisk sigte. Når man undersøger, hvordan organisationer, enten frivilligt eller som følge af lovmæssig forpligtelse, indoptager strategien og omsætter den til et anvendeligt instrument, bliver det tydeligt, at strategien i praksis omgærdes med en retorik, der ikke er – og ikke kan være – politisk. En undersøgelse af fire organisationers arbejde med mainstreaming viser, at der skabes et paradoks, når mainstreamingstrategien anvendes i praksis (Brade, Holm Hansen og Lyshøj 2004). Det skyldes, at det ikke er meningsfuldt for organi-

sationerne at omtale det i sig selv politiske ligestillingsarbejde, som et politisk projekt, når det skal integreres i organisationens øvrige målsætninger. Denne artikel beskriver dette paradoks med afsæt i en diskursanalytisk og ny-institutionel analyse af, hvordan fire danske organisationer italesætter deres mainstreamingprojekter. Artiklens formål er at give en vurdering af de potentialer og begrænsninger, mainstreaming besidder som ligestillingsstrategi såvel på organisatorisk som på samfundsmæssigt niveau. Der tages afsæt i diskussionen om, hvorvidt mainstreamingstrategien bidrager til at reaktualisere ligestilling som relevant politisk projekt, og om strategien kan omdefinere den måde, der arbejdes med og tales om ligestilling på.

### MAINSTREAMING SOM STRATEGI

Mainstreamingstrategien blev formuleret i blandt andet FN og i Europarådet, hvorfra den mest velkendte definition stammer: *“Gender mainstreaming is the (re)organisation, improvement, development and evaluation of policy processes, so that a gender equality perspective is incorporated in all policies at all levels and at all stages, by the actors normally involved in policy-making”* (COE 1998, 15). Strategien formuleredes bredt, fordi den skulle kunne vedtages internationalt og implementeres på tværs af nationale, kulturelle, geografiske, økonomiske og ikke mindst politiske grænser. Det betyder, at strategien kan implementeres i vidt forskellige kontekster med forskellige formål og metoder, således at den kan udvikles eller tilpasses en given organisation. Det betyder også, at strategien i vid udstrækning må være udefineret, så den kan gives betydninger og metoder afhængigt af konteksten.

På baggrund af en række officielle dokumenter, som ligger til grund for indførelsen af mainstreaming i FN, EU og Danmark, og en diskursanalyse af organisationernes egne beskrivelser af deres indsatser samt interviews med nøglepersoner i organisatio-

nerne mainstreamingprocesser, har vi konstrueret en karakteristik af strategien (Brade, Holm Hansen og Lyshøj 2004). Det umiddelbare kendetegn er, at mainstreaming præsenteres som et opgør med den tidligere ligestillingsindsats, idet begrebet konsekvent omtales i modsætning til det kvindeorienterede ligestillingsprojekt (ibid.). Mainstreaming opstår i en dansk kontekst i efterdønningerne af en kraftfuld kvindebevægelse, der siden 1970'erne har mistet generel folkelig opbakning, og strategien bliver promoveret som netop et brud med tidligere tiders kvindeorienterede ligestillingsprojekt (se fx Borchorst og Dahlerup 2003).

Trods de ovennævnte problemer med at definere strategiens indhold, har den oftest følgende karakteristika: 1. Mainstreaming vedtages som en del af en tobenet strategi, hvis andet ben er kvindespecifikke tiltag; 2. Strategien indebærer, at enhver beslutning i en organisation vurderes i forhold til de ligestillingsmæssige konsekvenser; 3. Denne vurdering skal altid tage hensyn til begge køn; 4. Mainstreaming af et ligestillingshensyn i en organisation indebærer en decentralisering af ansvaret for ligestillingsarbejdet; 5. Mainstreamingprojekter er kendetegnede ved en professionalisering eller fagliggørelse af ligestillingsarbejdet, således, at det ikke længere udelukkende opfattes som en opgave for kvindepolitiske 'ildsjæle'; 6. Mainstreaming opfattes som en fundamental strategi, der kan modvirke strukturelle uligheder (Brade, Holm Hansen og Lyshøj 2004).

### DISKURSER OM MAINSTREAMING

Udgangspunktet for artiklens analyse og diskussion af mainstreamingstrategiens potentialer er en diskursanalyse af fire private og offentlige organisationers ligestillingsindsatser,<sup>1</sup> der afdækker tre forskellige diskurser, som på hver sin måde er typiske for organisationernes ligestillingsarbejde i dag, efter mainstreamingstrategiens indtog. De

fire organisationer er LO, Arbejdsformidlingen (AF), Nykredit og TDC. Nykredit og TDC kalder ikke deres ligestillingsarbejde for mainstreaming, men vi vælger trods dette at tolke deres indsatser som eksempler på mainstreaming, fordi de modsvarer de ovennævnte karakteristika for strategien. Vi eksemplificerer i det følgende hver af de tre diskurser med udgangspunkt i den eller de organisationer, hvor de fremgår mest tydeligt.

Et grundlæggende element i konstruktionen af diskurserne er den måde, kønnet italesættes på i organisationernes interne dokumentationer af deres ligestillingsindsatser og deres eksterne kommunikation i forhold til profilering og *branding* som en ligestillingspolitisk bevidst organisation. Forståelsen af køn er væsentlig for, hvorvidt en forandringsindsats kan legitimeres. Men mainstreamingstrategien bliver paradoksal, idet den, for på sigt at kunne fjerne kønnets betydning, er nødsaget til at fastholde (og dermed reproducere) henvisninger til en binær køns kategorisering, når problemerne defineres – ved fx at sige, at kvindelige ledere opfører sig på en særlig måde. Det er vanskeligt at forlene en moderne ligestillingsproces, der eksplicit defineres ud fra en anti-essentialistisk opfattelse af kønnet (COE 1999), med en traditionel dikotomisk tænkning. Det interessante er, at organisationerne i deres kommunikation alligevel må gribe til forståelige kategoriseringer af kønnet for at gøre kommunikationen legitim. Det får betydning for den diskurs, der trækkes på, når mainstreamingindsatsen skal begrundes.

Målet med mainstreaming kan for en organisation være at eliminere eller modarbejde den strukturelle samfundsmæssige ulighed mellem kønnene, fordi man mener, at det vil gøre arbejdspladsen og samfundet mere retfærdig(t). Hvis identifikation af uligheder i løn, karrieremuligheder eller status italesættes som problematisk for opretholdelse af værdier som demokrati, retfærdighed og ligeberettigelse, ser vi det

som udtryk for det, vi har kaldt *Retfærdighedsdiskursen*. En sådan rettighedsbaseret tilgang trækker meget på den traditionelle ligestillingsretorik, som mainstreaming ellers positionerer sig i modsætning til LO's motivering for arbejdet med mainstreaming er et eksempel på denne tilgang. Problemet med kønsmæssig ligestilling identificeres her som de vedvarende uligheder og strukturelle barrierer, der forårsages af det "*kønsopdelte arbejdsmarked*". I forlængelse af dette påpeges det eksplicit, at det er uretfærdigt, at kønnet bestemmer, hvilke jobs der er indenfor rækkevidde og at "*det ene køn har magten og lægger linjerne for, hvordan alle skal indrette sig*" (Jensen & Udsen 2001, 12). Kønnene betragtes altså som en strukturerende faktor, og samfundet som domineret af strukturelle barrierer, der tilgodeser mænd frem for kvinder. LO påpeger endvidere i sin *Guide til ligeverdige forandringsprocesser; mainstreaming på arbejdspladsen* (2001), at dette problem ikke alene medfører store lønforskelle og ulige arbejdsvilkår, men også reducerer fleksibiliteten og mangfoldigheden på arbejdsmarkedet (ibid.). Mainstreaming ses som en strategi, der ved at virke "*grundlæggende*" og "*offensivt*", kan bane vejen til reelt lige vilkår på arbejdspladsen. Dette skal ses som en forlængelse af et fundamentalt ønske om "*retfærdighed*" og "*ligeverd*" på arbejdspladsen og i samfundet (ibid.). Ligestilling er altså et mål i sig selv i LO's ligestillingsarbejde, men betragtes også som et middel til opnåelse af andre mål og som en "*win-win-situation der kan iværksætte forandringsprocesser for såvel medarbejdere som ledelse*" (ibid.).

En anden position at argumentere fra er *Mangfoldighedsdiskursen*, som særligt TDC og Nykredit trækker på. Den grundlæggende logik er her, at alle former for mangfoldighed i arbejdsstyrken i sig selv er en fordel, der bør udnyttes af virksomheden. Der iværksættes således også indsatser i forhold til andre hierarkiserede kategorier end køn, oftest etnicitet, og ligestillingsarbejdet bli-

ver sidestillet med mangfoldighedsledelse på en række områder. TDC lægger i forlængelse heraf vægt på, at køn er socialt konstruerende og “*til forhandling*” (Flensted-Jensen 2003, 202) og dermed ikke skal være afgørende for de muligheder medarbejderne har i organisationen. Det paradoksale er, at man hos TDC alligevel knytter sit ligestillingsproblem til det faktum, at der er for få kvinder på ledelsesposterne i virksomheden, på trods af, at “*de kvindelige ledere (...) bliver vurderet til at matche koncernens nye lederprofil bedre end deres mandlige kolleger*” (Flensted-Jensen 2003, 200). For at realisere visionen om at se medarbejdere som individer frem for kategorier bliver det dermed alligevel nødvendigt at tilskrive kvinder og mænd komplementære funktioner og altså henviser til essentialistiske forestillinger om køn.

At kvindernes forventede lederpotentialer ikke afspejler sig i kønsfordelingen på direktionsgangen betragtes i TDC som et problem – ikke primært af retfærdighedshensyn, men fordi der i ligestillingen ligger en mulighed for at skabe værdi, hvilket givetvis udgør den primære dagsorden for virksomhedens arbejde. TDC beskriver udviklingen som en bevægelse “*Fra et retfærdighedsperspektiv til et forretningsperspektiv*” (Flensted-Jensen 2003, 202)<sup>2</sup> og påpeger dermed, at mangfoldighedsledelse – gennem strategisk udnyttelse af medarbejdernes menneskelige ressourcer – også handler om den økonomiske bundlinje. Målet er derfor at få flere kvinder til at søge lederstillingerne for dels at forbedre kønsfordelingen i ledelsen og dels afspejle de lederegenskaber, der efterlyses af medarbejderne. Mangfoldighedsdiskursen fokuserer hermed på individuelle kompetencer, og hvordan organisationen kan udnytte disse erfaringer for at følge med tidens krav.

En tredje diskursiv strategi, som organisationerne anvender i sin argumentation for mainstreaming, er, at lægge vægten på organisationens arbejdsprocesser. Hermed bliver strategien et middel til at innovere en

virksomheds forretningsgange og nedbryde forældede praksisser. I denne tredje variant, *Organisationsudviklingsdiskursen*, italesættes mainstreaming således som en strategi til at forbedre arbejdsprocesser, så de lever op til nutidige krav om effektivitet og udvikling. I denne tilgang bliver ligestilling ligesom i mangfoldighedsdiskursen en sideordnet dagsorden, men her fokuseres på organisatoriske målsætninger. AF knytter tydeligst an til organisationsudviklingsdiskursen. Organisationen identificerer, ligesom LO, det grundlæggende ligestillingsproblem som “*det kønsopdelte arbejdsmarked*”, der begrænser kvinder og mænds muligheder for og tilskyndelse til at søge beskæftigelse i kønsmæssigt utraditionelle brancher. Dette resulterer i en “*nedsat fleksibilitet*” og kan medføre flaskehalse og andre rekrutteringsmæssige problemer på arbejdsmarkedet (Jacobsen et al. 2002, 63). Årsagen til, at dette problem reproduceres, skyldes blandt andet “*vaneforestillinger*” om kvinder og mænds kompetencer hos AFs jobkonsulenter, hvilket skaber “*stivheder og barrierer*” i visitationen og formidlingen af jobs (AF 2003, 4). Mainstreaming af AFs arbejde legitimeres altså også ud fra en forventning om, at det daglige arbejde (jobformidlingen) i sin helhed vil blive bedre og mere professionelt, hvis køn indtænkes som en faktor i den daglige praksis. Denne bedring kommer til udtryk i begrebet “*mønsterbrud*”, der også implicit rummer den forståelse af kønnet, der trækkes på i organisationen. Bruddet med det traditionelle kønsmønster i jobformidling signalerer ifølge AF et opgør med de komplementære kønsroller og mainstreaming handler dermed om at nedbryde de fastlåste forestillinger om kønnenes muligheder på jobmarkedet (fx ved hjælp af informationskampagner som “*Kvinder i kedeldragt*” og “*Karin er svend*” (Jacobsen et al. 2002). Man sigter altså med organisationsudviklingsdiskursen mod kønsneutralitet i de serviceydelser AF leverer, og mod at “*se udover kønnet*” i registreringen af ledige (AF

2003, 34), sådan at kønnet ikke sætter en grænse for, hvilke jobs, man tilbydes og organisationens service i sidste ende forbedres.

Sammenfattende er det interessant at overveje konsekvensen af, at organisationerne i deres forsøg på at eliminere kønnets betydning svinger mellem at gøre det relevant og irrelevant. En medarbejders køn er nødvendigvis irrelevant, fordi man fx ikke legitimt kan sige, at eksempelvis kvinder er ringere arbejdskraft end mænd. Man vælger i stedet at gøre kvindekønnet relevant som en positiv egenskab i visse konkrete arbejds-situationer (fx som leder i TDC). Dermed skabes endnu et paradoks, idet ligestillingsarbejde, der søger at gøre op med fastlåste forestillinger om mænd og kvinder, er nødsaget til at italesætte kønnene i dikotomiske og komplementære kategorier.

#### IMPLEMENTERING PÅ ORGANISATIONSNIVEAU

En ting er de sproglige gevandter som mainstreaming ikklædes for at legitimere ideen overfor medarbejderne og omverdenen, noget helt andet er at forandre praksis, altså at trænge ind i den institutionelle orden, som er specifik for hver enkelt organisation, men som også afspejler den omverden, som organisationen opererer i. Vi tager i det følgende udgangspunkt i, at organisationsudvikling (fx ved hjælp af mainstreamingstrategien) både begrænses og muliggøres af organisationens institutioner, forstået som både de formelle regler og uformelle normer og selvforståelser, som regulerer praksis i organisationen (Antonsen 2002, 10). Da institutioner antages på den ene side at begrænse handlemuligheder, men på den anden side også muliggør at en beslutning kan gennemtvinges, giver de magt og handlemuligheder til visse aktører. Det betyder endvidere, at institutionerne kan ses som kilde til social og politisk stabilitet, men samtidig også er objekter for diskursive definitionsskampe, eftersom nogle ak-

tører profiterer af institutionerne, og derfor vil forsvare dem, mens andre vil søge at ændre dem. Fordi grundtanken med mainstreaming er en antagelse om, at hele organisationen vil profitere af at indoptage et kønsperspektiv, indebærer strategien en konsensusorientering. Dermed ignoreres de interesse modsætninger, der er på spil i organisationerne, hvilket kan synliggøres og problematiseres ved hjælp af et institutionelt og diskursivt blik.

Den første indsigt, der kan udvindes af koblingen mellem institutionel teori og mainstreamingprocesser, er, at italesættelse af en ligestillingsdagsorden ikke umiddelbart er ensbetydende med, at organisationen kan og vil indoptage kulturelle forandringer i sin selvforståelse. Den institutionelle orden ligger som et diffust mellemlag af sociale reguleringer, der effektivt kan forhindre, at mainstreamingstrategien kan udvirke den organisationsforandring, der er en forudsætning for et vellykket ligestillingsprojekt. Det institutionelle begreb *dekobling* (Antonsen 2002, Mejlbjerg et al. 2003) kan specificere denne fare, ved at påpege, at iværksættelsen af en mainstreamingproces kan risikere kun at føre til overfladisk forandring, såfremt de politisk formulerede målsætninger viser sig ikke at være forenelige med den institutionelle orden og dermed rummet for forandringer. Dekoblingen mellem målsætninger og praksis kan således medføre, at ligestillingsmålet viser sig alene at være retorisk – at mainstreaming bliver en symbolpolitisk øvelse uden praktiske konsekvenser. Modsætningen hertil er begrebet *translation* (Antonsen 2002), der beskriver en reel forandring af den institutionelle orden. Institutionel translation beskriver, hvordan initiativer som mainstreaming kan oversættes og tilpasses organisationens institutionelle orden, så der ikke blot skabes symbolpolitiske erklæringer om at organisationskulturen skal forandres, men reelle forandringer af det daglige og politiske arbejde.<sup>3</sup>

Disse overordnede teoretiske problema-

tiseringer af mainstreamingstrategien og dens muligheder for at blive indoptaget leder frem til tre mere konkrete problemstillinger. Disse er væsentlige at tage i betragtning, når muligheden for, at det qua mainstreamingstrategien bliver en naturlig del af den daglige praksis at indtænke et ligestillingsperspektiv overalt i organisationen, skal vurderes.

For det første er konsekvensen af, at mainstreaming præsenteres som et af flere frugtbare elementer i en generel fornyelses- og effektiviseringsproces, at ligestilling bliver én blandt flere dagsordener (Koch 2001, 138ff). Ligestilling præsenteres som en sidestillet eller underordnet dagsorden, koblet til andre problemstillinger eller formål – det kan være retfærdighed, mangfoldighedsledelse eller organisationsudvikling. Når mainstreaming oversættes til andre problemstillinger, der er mere relevante eller forståelige for organisationen, gøres strategien til et meningsfuldt element i organisationens selvforståelse. Strategien kan altså ses som en måde, hvorpå ligestillingshensynet ubemærket kan listes ind i organisationens institutionelle orden som et vedhæng til andre dagsordener.

For det andet kan man som udgangspunkt formode, at mainstreaming som strategi med en yderst fleksibel metode må gøre den forandrings- og integrationsproces, den medfører, lettere. Organisationerne kan qua fleksibiliteten selv oversætte og præcisere strategiens overordnede mål i forhold til sine egne arbejdsrutiner og vaner, som fx AF gør med introduktionen af begrebet "*mønsterbrud*", der netop gør ligestillingsproblemet til et for AF-medarbejderne genkendeligt problem. Translation kan forklare, hvorfor vi med de ovennævnte diskurser kan konkludere, at argumentationen for og legitimeringen af mainstreamingprocesser i de forskellige organisationer ligner hinanden, til trods for at den praktiske udførelse er langt fra ens. Knytter den institutionelle selvforståelse for eksempel an til mangfoldighedsdiskursen, vil det

praktiske ligestillingsarbejde også være et forsøg på at udnytte medarbejderes eller borgeres forskellige kompetencer til fordel for organisationen. Det er i denne sammenhæng en af mainstreamingstrategiens forcer, at den er formuleret bredt, fordi fleksibiliteten i oversættelsesmulighederne gør ligestillingshensynet muligt i erhvervs virksomheder som Nykredit og TDC, der ellers ikke nødvendigvis ville kunne se et incitament hertil. Det betyder dog samtidig, at ligestillingsmålet med mainstreaming altid er i fare for at skulle tilpasse sig under andre hensyn. En måde at imødekomme de institutionelle barrierer på, er ved at anerkende nødvendigheden af tilslutning og forståelse fra de medarbejdere, der er involverede i implementeringen af strategien, således at indsatsen også legitimeres nedefra i organisationen.

Dette leder frem til den tredje problemstilling, nemlig det traditionelle ligestillingsarbejdes manglende legitimitet i organisationerne (ligesom i samfundet i øvrigt). Det har ikke været et prioriteret politisk indsatsområde og er generelt blevet mødt med modstand. Denne institutionelle barriere kan imødegås med en professionalisering af ligestillingsarbejdet, hvilket opnås, ved at flytte arbejdet fra "ildsjælniveau" til en central del af alle medarbejderes jobbeskrivelser, opkvalificere medarbejderne og forankre arbejdet i ledelsen, hvilket kan lede til at de hverdagslige arbejdsgange 'inificeres' med en ligestillingstankegang. Det understreges ofte, som en af strategiens vigtigste egenskaber, at ligestillingens vej ind i organisationens institutionelle orden, går gennem en professionalisering af manden og kvinden på gulvet (Pedersen 2001). Ligestilling bør derfor italesættes som et emne, det kræver faglig indsigt at håndtere. En kønskonsekvensanalyse bør således objektiveres som et selvstændigt fagligt felt. På den måde må ligestillingskonsulenten betragtes som en ekspert med uundværlig indsigt, der skal kvalificere og legitimere det mainstreamede arbejde. Men samtidig

må også de øvrige medarbejdere uddannes i konkrete metoder og fodres med faktisk viden om ligestillingsproblemer, så de også kan have en professionel og objektiv tilgang til ligestillingsarbejdet. Den professionalisering, der ofte fremhæves som styrken ved mainstreaming (se fx Jensen 2001, Lehn et al. 2003, Pedersen 2001), kan dog også blive et eksempel på, hvordan ledelsen overlader ansvaret for forandringerne til medarbejderne og bliver uopmærksom på situationer, hvor fordomme om mænd og kvinder ikke udfordres, men blot reproduceres grundet manglende viden.

I lyset af ovenstående problemstillinger kan vi konstatere, at mainstreaming på organisationsniveau er vanskeligt uanset metode, fordi organisationers institutionelle selvforståelser er rigide og svære at ændre. Men når mainstreaming kobles til fx en konsensusorienteret ledelsesstrategi som mangfoldighedsledelse, er det en måde at fremhæve virksomhedens sociale ansvar og dermed både internt og eksternt søge at tilgodese flere krav på én gang. Paradoksalt nok bliver forandringsprocessen dermed smidiggjort. Med andre ord kan de koblede dagsordener, der tager både ligestillings- og forretningsmæssige hensyn, udtrykke en nødvendig og strategisk måde at føre ligestilling ind i organisationens selvforståelse på.

#### IMPLEMENTERING PÅ SAMFUNDSNIVEAU

I det følgende udgår vi fra en antagelse om, at der foregår en udveksling af impulser og tendenser mellem organisations- og samfundsniveau, således at en politisk sanktionering af mainstreamingstrategien vil gøre den betydningsfuld på organisationsniveau. Forandringer i kønnets betydning i organisationer har på samme måde relevans for den overordnede samfundsmæssige forståelse af køn. Dette gøres for ud fra ovenstående analyse at nuancere en ofte fremkommen kritik, der ser mainstreaming som

et led i en afpolitisering af uligheden mellem kønnene. Den centrale pointe i kritikken er, at gennemførelsen af mainstreaming i sig selv er usandsynlig, fordi strategien ser bort fra, at ikke alle aktører ønsker eller har interesse i kønsmæssig ligestilling. En eksponent for dette standpunkt er Signe Arnfred (2001), som dels kritiserer fraværet af fokus på kvinders uligestilling, og dels påpeger, at mainstreaming let bliver symbolpolitik fra de politiske instansers side, idet lovgivningen ikke følges op med understøttende initiativer i form af fx sanktioner. Vores undersøgelse viser derimod, at private virksomheder ofte er negativt indstillede overfor lovgivning, når der skal arbejdes med ligestilling (Brade, Holm Hansen & Lyshøj 2004, 66). Mere proaktiv lovgivning kunne derfor afbryde den progressive (om end begrænsede) udvikling, der baserer sig på (private) organisationers frivillige indsatser og efterligning af hinanden, under forudsætninger, som de selv finder meningsfulde. På den anden side vil sanktioner og lovgivning på området sandsynligvis kunne sikre en større udbredelse af ligestillingsarbejdet og dermed på sigt også accept og normalisering af mainstreaming som strategi.

Arnfred retter en politisk kritik mod en strategi, der trods sin kønspolitiske karakter, foregår i en kontekst, der kræver, at den legitimerer sig som apolitisk. Mainstreamingstrategien mangler forandringspotentiale, fordi der ses bort fra de modsatrettede interesser, som forskellige (politiske) samfundsgrupper eller medarbejdergrupper kan have (ibid.). Men, som tidligere nævnt, er strategiens paradoks, at ligestillingspolitikken fornægter sig selv som politisk fordi den oftest i udgangspunktet tænkes administrativt – fx som organisationsudvikling, (AF) eller ressourcudnyttelse (TDC), og ved at den knytter an til forvaltningsmæssige og økonomiske diskurser. Dette paradoks tager Arnfreds kritik ikke højde for. Det er ud fra et institutionelt perspektiv klart, at en kritik der udelukkende udgår fra

et magt- og konfliktperspektiv er utilstrækkelig, og at den bør nuanceres yderligere med kontekstfølsomme analyser på organisationsniveau.

#### INSTITUTIONALISERING AF DET PERIFERE LIGESTILLINGSARBEJDE?

Mainstreaming er en strategi, der undviger store politiske magtkampe, fordi den foreskriver, at et hidtil perifert område som ligestilling flyttes ind i organisationers hovedstrøm og skal tænkes med overalt. En af grundene til, at dette spring kan synes svært at udføre i praksis, er, at vejen fra periferi til centrum sjældent kan overkommes blot ved at tage en beslutning om at det skal være anderledes (Lehn et al. 2003, 158). Det kan derfor være vanskeligt for organisationer i praksis at få det, der hidtil har været udgrænset som irrelevant, til at fremstå som acceptabelt og som noget, der opfattes som vigtigt og centralt for alle. Det må forventes, at der opstår modstand mod mainstreamingprocesser, fordi der med forsøget på at føre ligestilling ind i organisationers hovedstrøm – dvs. såvel alle strategiske planer som de daglige praksisser – sættes spørgsmålstejn ved det eksisterende, normen og den traditionelle politiske beslutningsproces. Det er netop denne reaktion, som kritikere af mainstreaming (se fx Jegher 2003; Arnfred 2001) fastholder, at vi ikke kan ignorere eller eliminere med en konsensusorientering. Mainstreaming indebærer, at der tages stilling til de forskellige konsekvenser, som en beslutning kan have for kvinder og mænd, og at disse forskelle skal synliggøres, forhandles og overvejes. I en konfliktorienteret optik kan ligestilling betragtes som et nulsumsspil, hvor strategien handler om omfordeling – og for det meste en omfordeling fra mænd til kvinder. Det burde derfor være en logisk konsekvens af mainstreaming, at konfliktniveauet forstærkes i stedet for at dæmpes, men dette forudsætter, at interesse modsætningerne anerkendes.

Vore analyser viser, at mainstreaming indskrives i en konsensusorienteret diskurs, og selv i en interesseorganisation som LO bliver strategien anset som en måde, hvorpå man kan skabe en fælles dagsorden for arbejdsmarkedets traditionelt konfliktende parter. Mainstreaming kan hermed betyde, at aktører, der hidtil har forsvoret at tale om ligestilling, erkender, at der findes forskellige grupper med forskellige interesser og behov, og at disse er lige legitime, men at de ikke italesættes som konflikter. Omvendt kan denne neutralisering tolkes som en måde, der gør det muligt at skabe rum, hvori køn kan artikulere og forhandles reelt. Trods den indbyggede emancipatoriske ide om ligestilling mellem kønnene træder mainstreaming ud af kampen mellem interesser og i stedet ind i en diskurs, hvor der kan arbejdes med køn og ligestilling som et plussumspil.

#### MAINSTREAMINGSTRATEGIENS POTENTIALER

Mainstreaming indskrives sig i spændingsfeltet mellem en bottom-up og top-down tilgang til ligestillingsindsatser (Borchorst og Dahlerup 2002). På den ene side udfordrer strategien den udbredte opfattelse, at dansk ligestillingspolitik føres fra neden – af græsrodsorganisationer – og fra siden – af interne ildsjæle. Og mainstreamings helhedsorientering afviser ligeledes den liberale tradition for at se ligestilling som noget, der bør forhandles individuelt i hjemmet eller på arbejdspladsen. På den anden side medfører strategien, at ligestillingsarbejdet må føres videre og udvikles på en måde, så der kan sættes mere grundlæggende ind over for de uligheder og barrierer, som man ikke fanger med konsensusorienteringen. I og med at mainstreaming er tænkt som led i en mere hensigtsmæssig administration af politiske og økonomiske beslutninger, placeres ligestillingspolitikken mellem to stole – den politiske og de forvaltningsmæssige hensyn. Disse koblinger mel-



lem på samfundsmæssigt niveau effektiv forvaltning og politik, og på organisationsniveau mellem sociale/etiske og økonomiske hensyn danner udgangspunkt for den følgende vurdering af mainstreamingstrategiens potentialer og begrænsninger. Det centrale spørgsmål bliver altså, hvilke konsekvenser det har for ligestillingsarbejdet, at det indføres i et felt, hvor henholdsvis økonomisk og bureaukratisk rationalitet, konsensusorienteret managementfilosofi og etiske, sociale og politiske hensyn flourerer side om side?

Forandringsprocesser og organisationsudvikling gennemføres jævnligt på næsten alle arbejdspladser. Ovenstående analyse har vist, at mainstreaming skal ses som et forsøg på at få målet om kønsmæssig ligestilling på alle niveauer i organisationerne til at spille sammen med disse fortløbende processer, som et blandt mange hensyn. Spørgsmålet er imidlertid, om mainstreaming kan udgøre en hensigtsmæssig ligestillingsfremmende strategi i en sådan kontekst. At integrere ligestilling i hovedstrømmen og dermed koble emnet til andre dagsordener er noget nyt. Fordelen herved må for det første være, at der med interessen for de andre målsætninger kan tilføres ekstra opmærksomhed og energi til ligestillingsarbejdet, der dermed kan nå længere ud i organisationen. Mainstreaming kan

dermed give en ellers udbrændt sag ny legitimitet og mening. For det andet kan strategien ses som et opgør med lineære og overordnede ligestillingshandlingsplaner, der har vist sig for dogmatiske og dermed ikke har kunnet opnå tilstrækkelig bred legitimitet i organisationen. Den polycentriske eller netværksorienterede tilgang, som mainstreaming introducerer (Jensen 2001), tilbyder en ny proces, hvor flere uafhængige projekter med mere specifikke mål kan iværksættes side om side og dermed bidrage med små succeser, der på sigt tilsammen kan udgøre en vellykket indsats. Og skulle enkelte projekter mislykkes, så vælter de ikke hele korthuset og delegitimerer den overordnede sag, hvilket vi fx så hos AF, hvor mange initiativer iværksættes for at stimulere det fælles mål: mønsterbrud og opblødning af det kønsopdelte arbejdsmarked.

På den anden side kan denne decentralisering af ligestillingsarbejdet ses som en svaghed, idet den giver rum for, at det overordnede mål om ligestilling drukner i delmålene om organisationsudvikling, mangfoldighed, jobformidling mv. Dels kan man helt glemme, at udgangspunktet faktisk var at fremme ligestilling og dels kan man tro, at målet er nået, når man har gjort en indsats for fx kvindelige arbejdsledige. Strategien bliver et mål i sig selv.

	Traditionelle ligestillingsstrategier	Mainstreamingstrategier
Motivering	Rettigheder	Ressourcer
Diskurs	Retfærdighed	Retfærdighed, mangfoldighed, organisationsforandring
Ligestillingsarbejdets position	Perifert (på sidelinjen)	Centralt (i hovedstrømmen)
Strategi	Specifikke projekter	Fundamental organisationsforandring
Rationale	Politisk	Organisatorisk/administrativt
Forankring	Ildsjæle	Alle
Metode	Specifik	Fleksibel
	Uprofessionel (subjektiv)	Professionel (objektiv)
Resultatforståelse	Nulsum	Plussum

I skemaet herunder sammenfatter vi vores analyse. Skemaet understreger altså hvordan mainstreamingstrategien aktivt italesættes og legitimeres gennem en *modstilling* til det tidligere ligestillingsarbejde. Derfor er dette skema ikke en oversigt over reelle kendetegn ved henholdsvis traditionelle ligestillingsstrategier og mainstreamingstrategier, men en illustration af en legitimeringsproces forbundet med fremvæksten af mainstreaming, og hvormed det traditionelle ligestillingsarbejde udgrænses som uprofessionelt, perifert og projektorienteret etc.

Analysen viser, at mainstreaming overordnet set decentraliserer definitionsretten på ligestilling. Samtidig placeres ansvaret for udførelsen centralt i de offentlige og private virksomheder, således at det er både ledelsen og alle relevante medarbejdere, der skal anvende strategien i deres daglige arbejde og i deres politiske beslutninger. Det er således – ideelt set – ikke længere nogle få (isolerede) ildsjæle eller ligestillingskonsulenter, der bærer indsatsen frem, men i stedet en bredere medarbejderskare. Spørgsmålet bliver hvorledes dette ansvar forvaltes og i forlængelse heraf hvilket ansvar, der hviler på henholdsvis staten og organisationerne.

Denne undersøgelses resultater tyder på, at indførelsen af mainstreaming kan påvirke den institutionelle orden i en organisation, og at dette kan have en positiv afsmittende effekt på andre lignende organisationer. Virksomheder, der har tradition for at profilere sig på at tage socialt ansvar, som Nykredit og TDC, har været nogle af de første til at tage udfordringen op. Det kan tænkes, at andre vil følge efter, hvis det lykkes disse virksomheder at påvise den rentable effekt af en sådan strategi, enten mht. bedre udnyttelse af ressourcer, sådan som retorikken angiver, eller gennem gevinster ved branding af virksomheden. Det er særligt denne proces at gøre ligestilling til en del af en stærk diskurs som fx dem vi har identificeret, der kan fremhæves som positiv. En

sådan synergieffekt gælder selvfølgelig også offentlige organisationer, og ideelt set ville arbejdet for kønsmæssig ligestilling gennem mainstreaming af organisationer på lang sigt kunne medvirke til en reel forandring af de strukturer, der også rammer kønnene på andre samfundsområder. Heroverfor kan det naturligvis hævdes, at organisationerne jo ikke kan tage ansvar for at denne synergiske bevægelse vil spredes udover deres egne grænser. Så at opfatte ligestillingskampen som noget der kan udvirkes effektivt udelukkende i samspil med en økonomisk og managementorienteret rationalitet, er nok overdrevet optimistisk.

Vi har i denne artikel vist, at det paradoksale ved mainstreaming er, at strategien undsiger sig ligestillingsarbejdets politiske dimension for at opnå gennemslagskraft i hovedstrømmen. Det er selve ideen om, at ligestilling skal føres ind i den politiske og administrative hovedstrøm, der både rummer potentialet og de store begrænsninger for mainstreaming som værktøj i ligestillingsarbejdet. På den ene side er denne idé ikke i sig selv en garanti for, at ligestilling tilføres fornyet legitimitet og opmærksomhed. På den anden side er det revolutionerende ved strategien, at den netop sidestiller ligestilling med andre vigtige målsætninger, og dermed søger at gøre ligestilling til en integreret og altid tilstedeværende del af organisationernes praksis – det vil sige, der er mulighed for en institutionalisering af ligestillingspolitikken. Mainstreaming kræver derfor at blive vurderet på andre og anderledes præmisser end dem, man hidtil har bedømt ligestillingsinitiativer efter. Derfor må man udover det politiske perspektiv have øje for de økonomiske og administrative rationaliteter, der er på spil i de organisationer, hvor strategien iværksættes.

## NOTER

1. Vi gør brug af en diskursiv analysestrategi, der er inspireret af Kosellecks begrebshistoriske analy-

ser, der beskriver diskursive kampe om begrebers betydning på semantiske felter af mening (Andersen 1999, 69). Begrebsanalysen bruges til at rette en konstruktivistisk optik mod de skiftende betydninger mainstreamingbegrebet tilskrives. Desuden kan vi med denne tilgang undersøge, hvordan begrebet forholder sig til (varierende betydninger af) andre væsentlige begreber som ligestilling, køn og retfærdighed på ligestillingsfeltet.

Diskursanalysens grundlag er omfattende tekstmateriale vedrørende ligestilling samt interviews med de ansvarlige for ligestillingsarbejdet i de respektive organisationer.

2. Dette er igen et eksempel på den før omtalte legitimering af mainstreaming som modsætning til det "traditionelle" og gammeldags ligestillingsarbejde.

3. For en nærmere definition af begreberne dekolonering og translation, se Antonsen 2002; Mejlbj et al. 2003.

## LITTERATUR

- Andersen, Niels Åkerstrøm (1999): *Diskursive analysestrategier*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Antonsen, Marianne (2002): *Sociologisk ny-institutionalisme, konflikt og forandring: Domstolstyrelsen som illustration*. Research Paper fra Institut for samfundsvidenskab og økonomi, Roskilde Universitet
- Arnfred, Signe (2001): "Om mainstreaming, magt og kønsforskningens kritiske potentialer" in: *Kvinder, køn og forskning 2001/3*
- Arbejdsformidlingen (2003): "*Mainstreaming – ligestilling i arbejdsformidlingen*" Metodepapir om indførelse af mainstreaming i regionens ligestillingsarbejde. Udgivet af Arbejdsmarkedsstyrelsen.
- Brade, Lovise, Holm Hansen, Vibeke & Lyshøj, Mette (2004): *Mange bække små... Mainstreaming i teori og praksis*. Bacheloropgave ved Sociologisk Institut, Københavns Universitet. 2004.
- Dahlerup, Drude & Anette Borchorst (red.): *Ligestillingspolitik som diskurs og praksis*. Forlaget Samfundslitteratur. Frederiksberg.
- Europarådet (COE) (1998): *Gender mainstreaming – Conceptual framework, methodology and presentation of good practices*.
- Europarådet (COE) (1999): *Gender mainstreaming – practice and prospects*
- Flensted-Jensen, Elisabeth (2003): "Mangfoldighedsledelse i TDC er også en bedre også balance mellem kønnene på strategiske ledelsespøster", p. 200- 209 i *Mangfoldighedsledelse*. Børsen, København.
- Jacobsen, Anne-Marie (2001): "Den er god nok – AF kan bruge den ny strategi" pp. 59-70 i Skjerbæk, Helle (red.): *Midt i strømmen – om ligestilling, mainstreaming og mangfoldighed*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København
- Jacobsen, Anne-Marie, Olsen, Lene Friis & Anders Jakobsen (red.) (2002): "*En del af hverdagen. En antologi om erfaringerne med mainstreamingstrategien i AF*". Udgivet af Arbejdsmarkedsstyrelsen.
- Jegher, Stella (2003): "Gender Mainstreaming. Ein umstrittenes Konzept aus feministischer Perspektive" pp.5-18 i: *Widerspruch*, vol. 44.
- Jensen, Susanne Fast & Udsen, Sanne (2001): "*FIU: guide til ligeverdige forandringsprocesser, mainstreaming på arbejdspladsen*" Håndbog med værktøjer til mainstreaming. Udgivet af LO.
- Jensen, Susanne Fast (2001): "'Det er guld værd for ledelsen!' – mainstreamingserfaringer fra Fagbevægelsens Interne Uddannelser" pp. 111-123 i Skjerbæk, Helle (red.): *Midt i strømmen – om ligestilling, mainstreaming og mangfoldighed*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København
- Koch, Ulla (2001): "Mainstreaming og andre ligestillingsstrategier i virksomheder – hvad kan bruges, hvordan og hvornår?" pp. 135-142 i Skjerbæk, Helle (red.): *Midt i strømmen – om ligestilling, mainstreaming og mangfoldighed*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.
- Mejlbj, Peter et al.(2003): "Elementer i det åbne perspektiv" pp. 88-114 i Mejlbj, Peter et al.: *Introduktion til organisationsteori*. Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Pedersen, Anette Steen (2001): "Nyt land, nye udfordringer og bedre kvalitet" pp. 29-39 in Skjerbæk, Helle (red.): *Midt i strømmen – om ligestilling, mainstreaming og mangfoldighed*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.
- Lehn, Sine, Mette Lykke Nielsen & Sjørup, Karen (2003): "Mainstreaming som ligestillingsstrategi – muligheder og faldgruber" i Dahlerup, Drude & Anette Borchorst (red.): *Ligestillingspolitik som diskurs og praksis*. Forlaget samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Skjerbæk, Helle (red.): *Midt i strømmen – om ligestilling, mainstreaming og mangfoldighed*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.

## SUMMARY

*The gender mainstreaming strategy was formulated in general terms, thus creating an 'empty', yet broadly applicable and acceptable strategy for eliminating multiple kinds of gender gaps. This article constructs a definition of the concept of mainstreaming, and estimates the positive and negative properties of the strategy, concluding that the mainstreaming strategy continually generates a paradox. The paradox of mainstreaming is that the strategy will relinquish gender equality as an end in itself as it enters into*

*the mainstream of any organisation that works with different primary goals. Thus in mainstreaming it is the abandonment of equality as the main objective that creates a unique opportunity for introducing equality strategies into organisations that would not take in a 'traditional' gender equality strategy.*

Lovise Brade, bach.scient.soc,  
Vibeke Holm Hansen, bach.scient.soc,  
Mette Lyshøj, bach.scient.soc,  
Sociologisk Institut, Københavns Universitet