

Hvorfor bliver så få kvinder fagpolitiske ledere?

- Usynlige barrierer for kvinder og ligestilling i fagbevægelsen

Lise Lotte Hansen

LO vil gerne have flere kvindelige ledere, og der er siden kongressen i 1999 sat flere nye ligestillingsprogrammer i søen fx Starlet Programmet, Victoria, FL, Nynnerne og Mainstreamingambassadørerne. Alligevel viser en undersøgelse af kønsrepræsentationen i fagbevægelsen, at der fortsat er en stor underrepræsentation af kvinder på så godt som alle ledelsesposter- og niveauer – mindst er uligheden på det lokale niveau.

Undersøgelsen viser også, at der er sket en lille fremgang på nogle områder, mens der er sket en tilbagegang på andre (LO-dokumentation nr.1/2003). Der er altså ikke noget, der tyder på, at kvinder er på vej til lige repræsentation i fagbevægelsen. Men hvorfor ikke?

Jeg vil her sætte fokus på en ny måde at forklare uligestillingen på, nemlig barrierer forbundet med de forestillinger vi har om køn, og koblingen af disse forestillinger og forestillingerne om den rigtige måde at være fagpolitisk leder på. Disse forestillinger indgår i organiseringen af det faglige arbejde og i de demokratiske procedurer. Det vil sige, at de er en del af den daglige fagpolitiske praksis. Man kunne godt kalde disse barrierer for usynlige, fordi både forestillingerne om køn og den rigtige måde at være fagpolitisk leder på fremstår for os som noget naturligt og selvfølgeligt. Men det er de ikke! Og som de virker nu, betyder det, at de marginaliserer kvinder fra ledelsen og virker som en forhindring for at skabe politisk forandring. Jeg vil også sætte fokus på noget, som man ikke taler så meget om i fagbevægelsen, men som kan have stor betydning for, om det er muligt at skabe ligestilling, nemlig den direkte og indirekte modstand mod ligestilling.

Jeg vil pege på fem forskellige barrierer for at skabe ligestilling i fagbevægelsen. 1. At mænd ses som de rigtige ledere. 2. At uformelle valgprocedurer ikke hjælper kvinder. 3. Forestillinger om kvinders familieforpligtelser. 4. Kvinder er med til at genskabe uligestillingen. 5. Modstand mod ligestilling. Min undersøgelse bygger på interviews

med ligestillingsagenter og kvindelige kursister, deltagerobservation, politikdokumenter, rapporter og statistisk materiale. Undersøgelsen omfatter både LO centralt og fem af de tilsluttede forbund (3 med overvejende kvindelige medlemmer, 2 med overvejende mandlige medlemmer). Jeg afslutter med 7 gode råd til skabelse af transformativ forandring i fagbevægelsen. For når jeg taler om at skabe ligestilling, gør jeg det på to forskellige og dog forbundne måder. Jeg taler om det på den måde som de fleste andre gør det, nemlig som lige repræsentation af kvinder og mænd, og på en helt anden måde: som ændringer af den daglige praksis og de demokratiske procedurer. Det gør jeg, for når de ulighedsskabende processer er forbundet med vores forestillinger om køn og den rigtige måde at være fagpolitisk leder på og med den måde disse forestillinger indgår i det faglige arbejde på, så er det nødvendigt at ændre den daglige praksis og de demokratiske procedurer, hvis man skal skabe ligestilling.

Barriere 1: Mænd ses som de rigtige ledere

'Når jeg ser de faglige kampe der er i vores afdeling, hvor vi har dygtige piger, der bliver valgt som formænd, så er dem de kæmper med derude, det er pigerne. Netop på grund af at pigerne måske hellere ser en mand (...) Men hvis vi har to mennesker der er lige dygtige så har vi jo på vores konferencer i mange år sagt, at så skal vi vælge pigen i hvert fald som udgangspunkt, og det gør pigerne ikke' (Ligestillingsagent).

Hvorfor vil kvinderne hellere have en mandlig leder? En forklaring er, at mænd ses som mere rigtige ledere end kvinder. Det gør de, fordi det, som forbindes med at være en rigtig fagpolitiker, næsten er det samme, som forestillingerne om det mænd er gode til. Og omvendt, så er forestillingerne om kvinder nærmest i modsætning til det, som den rigtige fagpolitiker skal kunne. Lad mig komme med et par eksempler.

<i>Den rigtige fagpolitiker</i>	<i>Forestillinger om mænd</i>	<i>Forestillinger om kvinder</i>
At tænke strategisk; at kunne 'spille spillet' fx lave lokumsaftaler og rævekager	Lokumsaftaler og rævekager	Ikke gode til rævekager og lokumsaftaler
Netværk/alliancer/fraktioner	Værtshusnakke; de rigtige borde; netværk	De forkerte borde; udenfor
Magt, pondus, psykisk overskud	Magt og styrke; selvmarkering	Uden magt; vil kun have indflydelse; manglende selvværd; tvivl og usikkerhed; ikke skille sig ud
Altid til rådighed; familieliv uvedkommende	Altid tilstede og tilgængelige	Børn og hjemlige forpligtelser; kødgrydebevidste

Forestillingerne, om hvad kvinder kan og gør og især hvad de ikke kan og gør, betyder, at de får sværere ved at blive genkendt som kvalificerede og kompetente ledere uanset, hvad de rent faktisk gør. Og at kvinder i det hele taget får problemer, når de er fagpolitisk aktive. De skal hele tiden i deres faglige arbejde gå balancegang mellem på den ene side forestillingerne om kvinder og på den anden side koblingen mellem forestillingerne om mænd og den rigtige måde at være fagpolitisk leder på. De kan nemlig hverken undgå at blive forbundet med forestillingerne om kvinder eller målt efter forestillingerne om den rigtige måde at være fagpolitisk leder på. Blandt andet fordi køn er en af de måder, som mennesker skaber orden i tilværelsen på. Det kan betyde, at kvinder ikke bliver set som rigtige kvinder, hvis de vil have magt, ikke tager hjem til familien om aftenen og skiller sig ud, fordi de stiller sig op og siger: jeg er den bedste, stem derfor på mig. Eller det kan omvendt betyde, at kvinder ikke bliver set som en rigtig fagpolitiker, fordi de synes, at man godt kan organisere det faglige arbejde, så der også er tid til at have familie. Det betyder, at det bliver så godt som umuligt for fagligt aktive kvinder at leve helt op til forestillingerne, selvom de gør deres bedste.

Kvinder kan altså ikke på samme måde som mænd blive et med forestillingerne om den rigtige måde at være fagpolitisk leder på. Og det betyder, at de ikke bliver genkendelige som kompetente og kvalificerede ledere. Dette genkendelighedsproblem forstærkes af, at det at være en legitim fagpolitisk aktør også handler om loyalitet overfor organisationens grundlæggende værdier om kollektiv handlen, solidaritet og lighed. Loyaliteten overfor disse værdier viser man gennem at genskabe dem i sit daglige faglige arbejde og ved 'at trække på samme hammel'. Hvilket omvendt betyder, at vil man ændre måder at gøre det faglige arbejde på, stille ligestillingspolitiske krav eller insistere på nødvendigheden af ligestevard, risikerer man at blive anset for både illoyal og uegnet. Fordi det at fremføre ligestillingspolitiske krav og skabe nye måder at organisere arbejdet på kan ses som et brud med fællesskabet. Så trækker kvinderne ikke på samme hammel, og så risikerer de at blive set som illegitime aktører.

Summa summarum. Kvinder kan faktisk godt lave lokumsaftaler, arbejde længe og stå frem med deres standpunkter. De fagligt aktive kvinder kan godt 'spille spillet', men alligevel kommer de ofte i klemme på den ene eller anden måde, især hvis de fremfører ligestillingspolitiske krav eller vil ændre på den fagpolitiske praksis. Faktisk lever mænd heller ikke altid op til forestillingerne om, hvad der er rigtigt at gøre, men tilsyneladende giver det dem ikke de samme problemer som kvinder.

Kvinder kan altså sagtens være rigtige ledere, hvis bare de får lov til det! Problemet handler mest af alt om, at de ikke bliver genkendt som kompetente og kvalificerede lederemner og heller ikke ser sig selv som sådanne. Derfor bliver de ikke i lige så høj grad som mænd opstillet eller peger på sig selv til ledelsesposter.

Barriere 2: Uformelle valgprocedurer hjælper ikke kvinderne

I LO som i alle andre organisationer hersker der både formelle regler og procedurer og uformelle ditto, herunder uformelle valgprocedurer. Det at blive valgt handler om meget mere end at stille op, redegøre for sin politik og få nok stemmer. Det handler fx om 'at blive set' som afgørende for, om man bliver stillet op; at have et netværk, som kan støtte én til at blive valgt; og også såkaldte 'lokumsaftaler' og 'rævekager'.

Allerede under den første barriere har jeg slået fast, at det er sværere for kvinder at blive set/se sig selv som kvalificerede til en ledelsespost. Hertil kommer, at kvinder ikke i lige så høj grad er en del af de uformelle netværk, som for eksempel skabes på værtshuse efter møderne eller efter almindelig arbejdstid på afdelingskontoret. Det gør, at de ikke har adgang til de uformelle valgprocedurer i samme grad som mænd. Og det gør det sværere for dem at blive opstillet og valgt til en ledelsespost. Alligevel sker det, at kvinder bliver ramt af det som man kalder kvindelige dobbeltstandarder, nemlig at de ikke er kommet frem på lige vilkår, men på grund af deres køn, uanset at de er blevet valgt på fuldkommen samme måde som de fleste mænd.

Som en af ligestillingsagenterne siger,

'Jamen, uanset om det er en pige eller en mand, så skal det være personen selv, der skal skaffe stemmerne. De andre kan jo ikke skaffe stemmerne, de kan anbefale (...) Og jeg kender mine kollegaer så godt, at de stemmer ikke på en kvinde bare fordi hun er en kvinde'

Spørgsmålet er, om det ikke snarere forholder sig således, at det er mænd, som vælges på grund af deres køn, fordi de ses som 'rigtige' ledere, og fordi de oftere er med i uformelle netværk?

Det er dog ikke sådan, at kvinder ikke er velkomne i fagbevægelsen – snarere tværtimod. Og kvindekønnet kan også have en positiv signalværdi. Flere af kvinderne taler om det gode kammeratskab med mændene og om fællesskabet som sådan som en væsentlig grund til at være aktive i fagbevægelsen. Så det er altså ikke sådan, at 'kønnet hele tiden kommer i vejen'. Det er snarere, som om kvinder bliver gjort til kvinder, når der er en situation, hvor nogle enten har tabt et slag, fx ved ikke at få deres kandidat valgt, eller de på anden måde føler sig truet på magten. Det er som en hvid kanin, der bliver trukket op af hatten, når mænd har brug for at forsvare deres position. Eller sagt på en anden måde: kvinders køn bliver brugt strategisk imod dem, hvis de udfordrer magten. Hvilket på den anden side er uundgåeligt, hvis de skal ind i og frem det fagpolitiske hierarki.

Barriere 3: Forestillinger om kvinders familieforpligtelser

Ansvar for børn og hjem angives ofte som en væsentlig barriere for kvinders deltagelse i fagpolitik. Men sådan fortælles det ikke af ligestillingsagenterne og de kvindelige kursusdeltagere, når de skal fortælle om deres eget liv. Der er derimod mange fortællinger om partneren som en støtte og som (med)ansvarlig for børn og husførelse, når kvinderne bliver aktive i fagforeningen, og når de bliver valgt til eller ansat på poster i forbundet. En kursusdeltager siger: *'Altså det er ikke børnene, der har holdt mig tilbage'*. Og en anden lægger vægt på, at det ikke er familien, der er problemet, når hun skal bruge tid på det faglige arbejde, det er derimod arbejdspladsen. En ligestillingsagent fortæller om tilvalget af fagpolitisk karriere som en fælles beslutning i familien,

'... Jeg valgte at blive politisk aktiv (...) Det var så noget min mand og jeg talte om, for han er også faglig aktiv og vi har 3 unger (...) Vi valgte, at han stoppede med det faglige arbejde, så jeg kunne arbejde politisk. Det har ikke været noget problem altså – det har virket okay. Det er mere omgivelserne, tror jeg, end det har været familiens eget problem. At det var dog en underlig mor, der ikke var hjemme med sine små børn og sådan noget, fordi ungerne har ikke taget skade af det, og det har været meget naturligt for dem at sådan er det. Det er faktisk først nu, min mand er begyndt at blive politisk aktiv igen, fordi nu er de så gamle, at det kan lade sig gøre. (...) Det har været meget naturligt, at det var de valg, vi traf - dengang - det gjorde vi også meget velovervejet, vi havde en valgmulighed, det var ikke noget, der var tilfældigt, altså på den måde er det okay.'

Familien fortælles ikke som en barriere. Det er ikke familien, der har forhindret kvinderne i at blive aktive og gøre karriere. En enkelt ligestillingsagent fortæller dog om skilsmisser og fravalg af børn både som egen erfaring og som fortællinger om andres erfaringer. Familien angives heller ikke som grund hos de kvinder, der enten er gået nedad i hierarkiet eller ikke er nået helt til tops eller har trukket sig mere eller mindre ud af fagpolitik. Der fortælles altså her en væsentlig forskel mellem det, kvinder forbindes med, og så det de fagpolitisk aktive kvinder rent faktisk kan og gør.

En enkelt kursist gør sig overvejelser over, hvor meget hun kan engagere sig, så længe børnene er små,

'... jeg kunne godt tænke mig at gøre karriere, men jeg har gjort op med mig selv, at så længe jeg har børn, så skal jeg ikke over og sidde i Forbundshuset og arbejde 50 timer om ugen eller hvad de nu gør. De har rimelig hektiske arbejdstider nogle gange – altså jeg har erkendt med mig selv, at jeg vil prøve at gøre noget mere lokalt'.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at selvom familien ikke ses som problemet for de fagligt aktive kvinder i min undersøgelse, mener de fleste dog, at den daglige praksis sagtens kan ændres og arbejdet organiseres på en anden måde, så der blev mere plads til at tage sig af familien. Og at dette måske kunne gøre det fagpolitiske arbejde mere attraktivt for både kvinder og mænd.

Forestillingerne om kvinders familieforpligtelser risikerer altså på en gang at understøtte forståelsen af, at det i virkeligheden er kvinders egen skyld, at de ikke opnår valg og ikke stiller op til topposter. Og til at flytte fokus væk fra nødvendigheden af at udvikle organisationen.

Barriere 4: Kvinder er med til at genskabe uligestillingen

Denne sidste barriere er en meget tvetydig barriere. Den handler om, hvorledes både fagligt aktive kvinder og ligestillingsprogrammer deltager i at genskabe uligestilling. Når kvinder er fagpolitisk aktive på den rigtige måde, forhøjes deres chancer for at få en ledelsespost. Men det betyder samtidigt, at de er med til at genskabe uligestillingen, fordi de genskaber den daglige praksis og de uformelle procedurer, der er med til at udelukke andre kvinder. En ligestillingsagent fortæller, hvordan hun fik konflikter med andre kvindelige ansatte og politisk valgte, fordi hun gjorde som mændene i organisationen. Det betød, at hun medvirkede til at fastholde en praksis, hvor grundlaget for beslutningerne blev fastlagt om aftenen. Så når de andre mødedeltagere kom til møderne i dagtimerne, var deres indflydelse meget begrænset.

'Jeg traf det valg, at jeg sad og arbejdede om aftenen og om natten, fordi der sad de der. Så var jeg naturlig at have med i diskussionerne og have med til at træffe beslutningerne eller udtænke strategierne. (...) Så jeg var jo ikke en skid bedre på det tidspunkt (...). Det var jo sådan, at hvis du ville have indflydelse og magt, så skulle du også arbejde under de betingelser'.

Fagligt aktive kvinder med ledelsesdrømme eller -positioner er altså fanget i et spil, hvor de ved at opføre sig som rigtige fagpolitikere medvirker til at marginalisere andre kvinder. På den anden side har de ikke noget valg, for så marginaliserer de sig selv.

Der er dog forskellige måder at være fagpolitiker på som kvinde, hvoraf en vej er mere frugtbar end de andre, hvis man ser på kvinders muligheder for både at blive valgt til en ledelsespost og arbejde for ligestilling. Jeg har kaldt denne vej for *'at spille spillet og tilføre det nye elementer'*. Kvinderne, der vælger denne vej, er med i fagpolitik både for at gøre karriere og for at kunne forandre. De arbejder for ligestilling, når det passer ind. Det vil sige med en vis variation afhængigt bl.a. af karriereforløb, politikåbninger og ligestillingsagenda. De er opmærksomme på, at organisationen ikke afspejler forskelligheden blandt medlemmerne fx i køn og alder, men de er samtidigt også opmærksomme på ikke kun at blive forbundet med ligestillingsspørgsmål. Kvinderne forsøger kun i begrænset omfang at ændre den daglige praksis. De er derfor med til at genskabe uligestillingen. Men spørgsmålet er også, hvad de overhovedet kunne gøre, hvis de ville. Kvinderne, der har valgt en anden vej, som jeg kalder *'at spille spillet og skabe nye regler'*, har forsøgt sig med at ændre praksis, men de har mødt stor modstand og har i perioder enten selv trukket sig ud eller er blevet marginaliseret.

At opnå succes som kvindelig fagpolitiker afhænger dog ikke kun af den enkeltes valg af strategi. Tid og sted har også betydning. Det er nemlig nemmere at arbejde for ligestilling i forbund med flest kvinder. Og tilsyneladende har de yngre kvinder bedre muligheder for at blive valgt til poster og forandre end de ældre har haft det. Derudover er netværk også af stor betydning for kvindelige fagpolitikeres succes.

Men også ligestillingsprogrammer kan være med til at genskabe uligestillingen. Hvordan dog det? Fokus for min analyse er de usynlige barrierer. De handler om traditionelle forestillinger om køn, og om hvordan disse er med til at forme forestillingerne om, hvad en rigtig fagpolitisk leder kan og gør. Forestillingerne om køn og om den rigtige fagpolitiske leder formes og formes af organisationsstrukturen – og kulturen og af de formelle og uformelle demokratiske procedurer. Uligestillingen er derfor en del af disse, og ligestilling kan kun skabes ved at ændre herpå.

Et nytænkende ligestillingstiltag som Starlet Programmet medvirkede således også til at genskabe uligestillingen – uagtet hvor godt det ellers har fungeret som redskab til at få flere kvinder på ledelsesposter. Starlet Programmet var et LO initieret lederuddannelsesprogram for yngre kvinder i fagbevægelsen. Programmet skulle styrke kvinderne ved at tilføre dem kvalifikationer og kompetencer og skabe netværk både i mellem dem og til ledere i fagbevægelsen. Programmet gjorde kursisterne i stand til at følge den vej, som jeg kalder 'at spille spillet og tilføre det nye elementer'. Det er som bekendt den mest succesfulde vej for kvindelige fagpolitikere og derfor en god metode til at få flere kvinder på ledelsesposter og måske skabe ligestilling på længere sigt. Men Starlet Programmet ændrede hverken ved den daglige praksis eller ved de demokratiske procedurer og organisationsstrukturen og – kulturen. Programmet gav yngre kvinder adgang til fagbevægelsen og lærte dem at spille spillet rigtigt. Det gjorde de unge kvinder til genkendelige aktører. Men i en og samme bevægelse blev den forståelse genskabt, der siger, at det er kvinder, der mangler noget for at kunne begå sig. At kvinder er problemet, mens den daglige praksis, de demokratiske procedurer, og organisationsstrukturen og -kulturen er det normale og rigtige.

Det problem, at kvinder er med til at genskabe uligestillingen gennem deres egen daglige praksis, og at ligestillingsprogrammer risikerer at gøre det samme, kan man kalde for ligestillingens gordiske knude. For hvordan er det fx muligt at ændre sin daglige praksis, hvis det samtidigt betyder, at man bliver ukendelig som kompetent og kvalificeret aktør og marginaliseret fra indflydelse? Og hvordan er det muligt at lave ligestillingsprogrammer, hvis alene det, at programmerne retter sig mod kvinder, er med

til at fastholde uligestillingen? Jeg vil vende tilbage til ligestillingens gordiske knude i afsnittet med anbefalinger.

Barriere 5: Modstand mod ligestilling og andre magtkampe

I de foregående barrierer har jeg sat fokus på den del af uligestillingen, som handler om forestillinger om køn og den daglige fagpolitiske praksis. Men uligestillingen har også en anden side, nemlig modstanden mod ligestilling. Modstanden mod ligestilling er som oftest ikke direkte eller organiseret, men fremkommer mere som mange enkeltindviders (mænds) 'naturlige' reaktion fx ved at gå på toilettet, når dagsordenspunktet handler om ligestilling, eller når de samme mænd gør ligestillingsudsagn til en underminering af fagbevægelsens fælles værdigrundlag. Modstanden har mange former.

- Latterliggørelse og nedvurdering af kvinder, som interesser sig for ligestilling
- Ligestilling kædes sammen med at være usolidarisk og at ville varetage særinteresser
- Benægtelse af at der er ligestillingsproblemer i LO. Fulgt op med udsagn som: Vi har jo ligestilling eller, hvis ikke vi har, så er det i hvert fald kvindernes egen skyld. Danskerne er det mest tolerante folk i verden og gør derfor ikke forskel. Ligestilling er kun er noget for 'burgøjserkællinger
- Ligestilling er ikke et vigtigt politisk område, men kan altid bruges som fed underholdning, hvis man keder sig, for alle har en mening om det
- Manglende anerkendelse af viden om køn og ligestilling
- Prioriteringen og organiseringen af ligestillingsområdet medfører en særlig langsommelighed og glemsomhed, som forsinker og forringer ligestillingsindsatsen og i nogle tilfælde endda forhindrer ligestillingsarbejdet. Fx manglende eller begrænset implementering af vedtagne politikker eller/og reorganisering af ligestillingsarbejdet, ændringer af ligestillingsagenternes arbejdsfelt og af de politiske prioriteringer.
- Ligestilling overlades til ildsjælene og får ikke den samme organisatoriske opbakning som andre politikområder

- Uformelle netværk, som reproducerer magtpositionerne og dermed medvirker til at marginalisere kvinder bl.a. gennem at tage 'luften' ud af ligestillingstiltag

Anbefalinger

Siden LO-kongressen i efteråret 2003 har der været en ganske positiv holdning til ligestilling i store dele af fagbevægelsen, så der er rigtig gode muligheder for at skabe nye ligestillingspolitiske tiltag. Det er også nødvendigt, for når uligestillingen er tæt forbundet med den rigtige måde at være fagpolitisk leder på, bliver ligestilling ikke blot et spørgsmål om at nedbryde barrierer eller om at tilføre kvinder flere kvalifikationer og kompetencer. Sådanne tiltag vil ikke ændre fagbevægelsens køns-uorden. Ligestilling kommer i stedet til at handle om omfattende forandringer af demokratiske procedurer og af organisationsstruktur- og kultur. En så radikal forandring skabes ikke uden videre. Til gengæld kan den være til glæde for mange andre end kvinderne i fagbevægelsen.

De følgende anbefalinger er inspireret såvel af min analyse af LO som af erfaringerne med ligestillingspolitikken i den britiske fagforening UNISON. UNISON er et godt eksempel på, at det kan være både politisk og praktisk muligt at skabe radikal forandring i og af fagbevægelsen. I UNISON er ligestilling skrevet ind i vedtægterne og afspejlet i demokratiformen. Der er særlige tiltag for kvinder, etniske minoriteter, homoseksuelle og handicappede, men også for andre grupper fx lavtlønnede. Og da formålet er at styrke aktivitet og indflydelse fra neden, lægges der op til ændringer, som skal komme alle medlemmer til gode.

Gode råd

1. *Tænk på ligestilling som en proces og som en kombination af flere forskellige tiltag*

Det er vigtigt at tænke ligestilling som en løbende proces i stedet for som et endegyldigt mål. Ethvert ligestillingsprogram skaber nye dilemmaer og problemer, som det er nødvendigt at identificere og derefter handle på. Samtidigt er det meget vigtigt, at det ikke kun er kvinderne, der skal ændres, men også organisationen.

Kvindenetværk, selv-organiserede kvindegrupper og kvindekurser kan udgøre et godt og nødvendigt rum for styrkelse af kvinder i fagbevægelsen. Men de medvirker også

til at genskabe de demokratiske procedurer, der marginaliserer kvinder. De reproducerer kvinder som de, der mangler noget. Og de udfordrer ikke den 'rigtige' måde at være fagpolitisk leder på. De ligestillingspolitiske programmer skal derfor både tænkes som en konstant proces *og* kædes sammen med organisations- og demokratiudvikling. Det er den eneste måde at løse ligestillingspolitikens gordiske knude på.

2. *Kønkvotering som et midlertidigt redskab*

Kønkvotering og andre former for positiv særbehandling af kvinder kan være nødvendige som modtræk mod den uformelle positive særbehandling af mænd i det nuværende system. Flere kvinder sikrer dog ikke automatisk, at kvinders interesser varetages bedre. Det kræver, at kvinder anerkendes som interessegruppe, og at den enkelte kvinde vælges fra f.eks. en selv-organiseret kvindegruppe eller på anden måde har et bagland. Kønkvotering kan derfor være et godt redskab til hurtigt at få ændret i kønsrepræsentationen og dermed skabt grundlag for andre ligestillingstiltag. Men det er vigtigt at være opmærksom på, at kønkvotering ikke ændrer på den fagpolitiske praksis eller på organisationsstrukturen og demokratiformen, tværtimod lægger kønkvotering sig som et parallelt spor i organisationshierarkiet.

3. *Handlingsfællesskaber med udgangspunkt i synliggørelse af fælles problemer*

Når man taler om kvinde-interesser er det vigtigt at være opmærksom på, at kvinder i fagbevægelsen er forskellige *og* samtidigt i en fælles situation. På den ene side har kvinder forskellige arbejdserfaringer, familierelationer og etnisk baggrund; nogle kvinder har mere til fælles med de yngre mænd end med de ældre kvinder; nogle er frembrusende, selvsikre og 'spiller spillet', mens andre er mere tilbageholdende og tvivlende. Det betyder, at man hverken kan forvente, at alle kvinder vil være interesserede i at arbejde for ligestilling, eller at kvinder automatisk kan finde ud af at opstille fælles mål eller arbejde sammen for disse. På den anden side kan man godt sige, at kvinder i LO-fagbevægelsen er i den samme situation, fordi de alle vil møde modstand og problemer i deres fagpolitiske arbejde, blot fordi de er kvinder. Der kan derfor godt på trods af kvinders forskellighed være et sammenfald af interesser,

selvom dette ikke er umiddelbart synligt. For at kunne skabe et fællesskab mellem kvinder er det altså nødvendigt at synliggøre det fælles. Og at handle i forhold til det.

4. *Pro-aktiv selv-organisering*

Fællesskab og netværk mellem kvinder er godt til at støtte den enkelte kvindes fagpolitiske interesse og arbejde, men det er også nødvendigt for at opnå kollektiv magt til at skabe ligestilling i fagbevægelsen både som pressionsgruppe og som støtte til at få valgt ligestillingsagenter. Netværk er centrale for, at den enkelte kvindelige fagpolitiker kan ændre noget. Samtidigt kræves der også strategisk tænkning og kreativitet. Dette kunne med fordel udvikles indenfor kvinders selv-organisering. Med kvinders selv-organisering mener jeg kvindegrupper og møder for kvinder, som har både styrkelse af kvinder og politik udvikling på dagsordenen. Og som har ret til repræsentation i andre politiske udvalg.

5. *Pluralistisk fællesskab*

Ligestilling er ikke kun et spørgsmål om retfærdighed, men også en kamp om interesser og om adgang til at bestemme fagbevægelsens fremtid. Det er en af grundene til modstanden mod ligestilling. Det betyder, dog slet ikke, at ligestillingskrav gør kvinder usolidariske. Det handler derimod om at varetage alle medlemmers interesse. Og at dette skal gøres for de kvindelige medlemmers skyld, men sandelig også fordi det er nødvendigt for at sikre fagbevægelsens fremtid – både for at få og fastholde medlemmer og for at kunne bruge alle gode kræfter. Det er vigtigt at vise veje frem mod et fællesskab, der bygger på mangfoldighed i stedet for enslighed, for mangfoldighed er ikke i modsætning til fællesskab. Det er dog ikke det samme som at det er nemt at skabe et pluralistisk fællesskab. Det kræver anerkendelse af forskelligheden samtidig med en synliggørelse af det fælles og så kræver det fælles handling – for fælles handling skaber fællesskab og solidaritet. På den anden side: hvad er alternativet?

6. *Gensidige læringsprocesser og andre måder at ændre den fagpolitiske praksis på*

Det er vigtigt ikke at skabe for stor afstand mellem kvinder og mænd. For at sikre at ligestilling ikke kun bliver noget for kvinder, for at tage højde for kvinders (og mænds) forskellighed; og for at fastholde og udvikle det faglige fællesskab. Det er derfor, at det er så vigtigt med forandringer af den daglige praksis, demokratiform og organisationsstruktur. Samtidigt skal ligestilling ikke kun handle om at forandre alting, men den skal også trække på de gode erfaringer og praksisformer, der allerede eksisterer i organisationen. En radikal strategi skulle gerne komme flertallet af medlemmer til gode og danne grundlag for skabelsen af et pluralistisk fællesskab. Dette kan gøres på forskellige måder fx gennem at oprette politiske udvalg, hvor de marginale (fx kvinderne) og de centrale (ledelsen) udveksler erfaringer og i dialog baseret på gensidig respekt udvikler den fagpolitiske praksis. Dette kunne udgøre en form for gensidig læringsproces. Den fagpolitiske praksis kan udvikles på mange måder. For eksempel gennem at gøre det muligt at dele en ledelsespost og at være fagligt aktiv på enkelt-områder. Mødekulturen kan også ændres fx ved at lave runder, hvor alle får mulighed for at sætte ord på faglige problemer og ved at åbne op for deltagelse af almindelige medlemmer og ikke kun de tillidsvalgte. Det kan måske blive nødvendigt at flytte møderne ud på arbejdspladserne for at få folk til at deltage. Åbenhed på møderne vil også give mulighed for at få nye problemer på banen og for at gøre den kritiske refleksivitet blandt de yngre medlemmer til en styrke.

7. Ligestillingsmål på flere niveauer

Det er vigtigt at have klare målsætninger for ligestillingspolitikken, men samtidigt også at gøre disse åbne overfor indflydelse fra de, som politikken omfatter. Det er dog ikke nogen god idé med helt åbne målsætninger. Der er nemlig brug for indsigterne fra mange sider, fordi uligestilling er et problem med mange 'ansigter'. Det kunne måske være en god idé med målsætninger på forskellige niveauer. Man kunne have nogle helt principielle mål som fx at skabe lighed i deltagelse og ligeværdighed mellem kvinder og mænd. Dernæst kunne man have nogle generelle mål, der skulle skabe lighed og ligeværdighed som fx at udvikle et pluralistisk fællesskab og nye former for demokratisk deltagelse. Og endelig kunne man have nogle lokale mål udviklet fx som

et resultat af den gensidige læreproces i de politiske praksisudviklingsudvalg eller/og indenfor kvinders selv-organisering.

Spørgsmålet er, om det – fordi det Kvindelige i så høj grad har været udskrevet af det fagpolitiske rum – vil være nødvendigt at fokusere på, hvad det Kvindelige kan bidrage med i udviklingen af den fagpolitiske praksis. En gangbar måde kunne måske være at identificere de behov for plads og tid til afhængige relationer og for andre mere inkluderende omgangsformer, som både rejses af flere af mine interviewpersoner, og som også cirkulerer som behov og kritik fra fx yngre mænd i andre undersøgelser. Og så i løbet af denne proces skifte fra at tale om det Kvindelige til et fælles omsorgsprojekt for kvinder og mænd i fagbevægelsen?